

An underwater photograph of a swimmer diving down, creating a large, billowing cloud of white air bubbles that trails behind them. The water is a deep, clear blue, and the light from the surface creates a shimmering effect on the water's surface.

Luisteren is goud

Verdiep relaties, maak
organisaties menselijker
en geef groei gehoor

Eric de Haan

Boom

Luisteren is goud

Verdiep relaties, maak
organisaties menselijker
en geef groei gehoor

Eric de Haan

Boom

Inhoudsopgave

Een luisterboek	7
1 LUISTEREN ALS ZUURSTOF	15
1.1 Hoor eens Het fascinerende van luisteren	15
1.2 Luisteren loont Waarom luisteren zo belangrijk is	21
1.3 Ontluisterend Wat luisteren blokkeert	25
1.4 Luister liever Principes om beter te luisteren	29
1.5 Verdiepend luisteren Een luisterroute afgestemd op Theory U	36
2 LUISTEREN ORGANISEREN	47
2.1 Primo Waarom organisaties (horen te) luisteren	47
2.2 Paradigmashifts Waarom organisaties steeds beter moeten luisteren	56
2.3 Principes Leidraad voor luisterend vermogen	70
2.4 Practices Werken aan luisterend vermogen	74
2.5 Pad Luisteren systemisch ontwikkelen	92

3	BETER LUISTEREN	105
3.1	Beter leren luisteren Methoden en technieken	105
3.2	Dienstbaar luisteren Luisterintelligentie inzetten ten dienste van de ander	111
3.3	Gesprekken opluisteren Gesprekken verdiepen volgens Theory U	115
3.4	Blijven luisteren De U's, een luistergym en een luisterbelofte	121
	Luisteren als roeping	125
	Dankjewel!	127
	Noten	129
	Bronnen	131
	Over de auteur	135

Een luisterboek

Alles is al aanwezig in het leven,
als men er maar naar luistert.

Alessandro Baricco

Iedereen wil gehoord worden. Gehoord, gezien en erkend worden is een diepmenselijke behoefte. Als we ons gehoord voelen, is er verbinding. Verbinding voelen en erbij horen is van levensbelang voor ons mensen en maakt ons het gelukkigst. 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.

De gretigheid waarmee mensen de gelegenheid van een luisterend oor aangrijpen, is dan ook veelzeggend. En dat vinden ze steeds minder in hun directe omgeving. Counselors en psychotherapeuten merken dat meer en meer mensen bij hen aankloppen vanuit de behoefte om werkelijk gehoord en begrepen te worden. Priesters die de biecht afnemen, zien steeds vaker dat mensen helemaal niet komen om te biechten. Een van hen merkt op: 'Mensen komen hier alsof ze naar een veldhospitaal gaan. Ze willen zo graag dat er naar hen wordt geluisterd dat het wel een wond lijkt. Er is sprake van een luistercrisis.'¹

Illustratief voor die crisis is de sterk afnemende luisterruimte van professionals. In 2017 luisterden professionals zoals coaches, artsen, managers, leraren en consultants gemiddeld twintig seconden lang. In 2020 was dat nog maar elf seconden.² En dat voor een beroepsgroep die betaald wordt om te luisteren! Hun luistercompetentie heeft steeds meer weg van een techniek om in te breken en te onderbreken. Deze ontwikkeling komt overeen met een afname van onze gemiddelde aandachtsspanne; tussen 2000 en 2015 zou die zijn afgenomen van twaalf tot acht seconden.³

We zijn kortademig geworden als het gaat om informatie opnemen; gemiddeld krijgt een artikel vijftien seconden de kans, waarna al wordt besloten om wel of niet door te lezen. En als een webpagina niet binnen drie seconden verschijnt, is de kans groot dat we geërgerd afhaken. Comedysketches in comedyclubs duren tegenwoordig geen vijftien maar vijf minuten. Het aantal gasten aan de gemiddelde talkshowtafels is de afgelopen jaren fors gegroeid, waardoor de items alsmaar korter en vluchtiger worden. Luisterboeken worden op de dubbele snelheid afgeluisterd en ook podcasts worden versneld afgespeeld – ‘podfasting’ heet dat. Het lijkt er soms op dat zelfs de gesprekspartner een apparaat is geworden waarnaar je overschakelt of van wegschakelt. Het geluidsniveau in restaurants en cafés helpt daarbij ook niet: gemiddeld is dat 80 decibel, maar een gesprek voer je op 60 decibel.

Echt luisteren lijkt een schaars goed en helaas voelen maar weinigen zich echt gehoord, laat staan begrepen. Als mensen gevraagd wordt wie naar hen luistert, dan volgt bijna zonder uitzondering een aarzeling of een stilte. De wereld kent een chronisch gebrek aan luisteraars. De meeste mensen hebben namelijk de gewoonte om *tegen* anderen te praten. We zijn gewend om vooral in de ‘out-

put-modus' te zijn. Jezelf positioneren, de toon zetten, je stempel drukken. Het toonbeeld van succes is iemand op het podium met een microfoon, een plek op de lijst van een Speakers Academy, het geven van een TED Talk of aanschuiven aan een talkshowtafel.

Veel mensen hebben nooit leren luisteren of observeren, nooit geleerd in een 'receptive' modus te zijn. 'Vandaag de dag worden we aangemoedigd om te luisteren naar ons hart, onze innerlijke stem en ons onderbuikgevoel; zelden om zorgvuldig en aandachtig naar anderen te luisteren,' stelt journaliste Kate Murphy.

Juist met zoveel prikkels en afleiding en ruis om ons heen zullen we harder ons best moeten doen om te luisteren. Beter luisteren vraagt ook om het stellen van goede vragen. Ook dat blijkt eerder uitzondering dan regel. Vragen die mensen elkaar stellen zijn vaak oppervlakkig en obligaat. Of het is een mening vermomd als vraag en geen vraag uit interesse, verwondering of oprechte nieuwsgierigheid.

Het grootste probleem met luisteren is misschien wel de illusie dát er is geluisterd.

Niettemin vinden de meeste mensen van zichzelf dat ze best goede luisteraars zijn. Maar denken dat je goed luistert, blijkt in de meeste gevallen een misvatting. Het grootste probleem met luisteren is misschien wel de illusie dát er is geluisterd.

Zeker ook als mensen samenwerken binnen een organisatie blijkt luisteren een uitdaging. Tijdens lezingen bij overheden, instellingen

gen en bedrijven stelt managementgoeroe 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.’

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 groot-schalig 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.⁴

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.

In een tijd waarin gezien en gehoord worden eenzijdig op de voorgrond zijn getreden, is het cruciaal het luisteren veel meer ruimte te geven. Het belang van werkelijk luisteren kan nauwelijks worden overschat. Werkelijk luisteren leidt namelijk tot verheldering, een diepere connectie en groter vertrouwen. Een belangrijke opgave en uitdaging dus.

Hoe kan het belang en de waarde van
luisteren de aandacht krijgen die ze behoren
te krijgen, waardoor diepe, betekenisvolle
contacten en hechte, duurzame
verbindingen ontstaan?

Echt luisteren vraagt om meer dan aandachtig zijn. Het vraagt om de persoon horen die door de woorden heen klinkt. Het vraagt om anderen ontmoeten waar ze zijn. Om werkelijk zien, horen en begrijpen wie en wat er tegenover je staat of zit. En dat begint meestal bij het stoppen van dingen die luisteren blokkeren. Stoppen met vastzitten in een waarheid. Stoppen met de drang om te verhalen. Stoppen met jezelf en anderen te verdrinken in gedachtestromen die door je hoofd kolken. Stoppen met oordelen. Stoppen met jezelf laten gelden.

Dit boek zoomt in op de vraag: Hoe kan het belang en de waarde van luisteren de aandacht krijgen die ze behoren te krijgen,

waardoor diepe, betekenisvolle contacten en hechte, duurzame verbindingen ontstaan? Dit boek probeert scherp te krijgen wat werkelijk luisteren inhoudt en hoe dat praktisch vorm krijgt. Het beoogt zo inspiratie en handvatten te geven om beter te luisteren, zowel tussen mensen onderling als op het niveau van een organisatie. Het perspectief op luisteren in dit boek is nadrukkelijk relationeel: de focus ligt op luisteren dat relaties verdiept, verrijkt en verduurzaamt. Tegenover relationeel luisteren kun je transactioneel luisteren plaatsen: luisteren dat meer doelgericht is en bedoeld om iets specifieks te horen te krijgen. Luisteren wordt dan gestuurd vanuit de luisteraar (bijvoorbeeld in de vorm van een enquête of interview) en lijkt dan soms meer op uithoren of op een ondervraging dan op luisteren.

De bedoeling van dit boek is drieledig: het belang en de crux van luisteren vanuit dat relationele perspectief doorgronden, een praktisch raamwerk bieden om luisteren binnen organisaties te organiseren en een handzame leidraad aan te reiken om effectiever te luisteren in de praktijk. Het boek is daarmee vooral geschreven voor professionals voor wie luisteren draait om verbinding maken met anderen om zo relaties te versterken en te bestendigen. Daarmee is niet gezegd dat dit boek niet ook bruikbaar zou zijn voor andersoortige relaties; het kan ook zomaar van pas komen om beter te luisteren in de persoonlijke sfeer.

Dit boek kent drie hoofdstukken:

Hoofdstuk 1 gaat over het doorgronden wat luisteren in essentie is, waarom luisteren zo waardevol is en wat luisteren in de weg staat. Het beschrijft een route om diepgaand te luisteren, waarvoor Theory U de leidraad vormt.

Hoofdstuk 2 focust op het organiseren van luisterend vermogen binnen een organisatie: waarom luisteren wezenlijk is voor organisaties, waarom dat steeds belangrijker wordt, wat een organisatie tot een luisterende organisatie maakt en hoe je een luisterende organisatie ontwikkelt.

Hoofdstuk 3 draait om methoden en technieken om beter te luisteren in de praktijk, waarbij de luisterroute uit hoofdstuk 1 wordt vertaald naar verschillende soorten gesprekken.

‘Hoe meer we luisteren, hoe meer we onze medemenselijkheid gewaarworden,’ stelt managementfilosoof Margaret Wheatley. Het zou mooi zijn als dit boek bijdraagt aan meer en beter luisteren en daarmee aan meer medemenselijkheid in organisaties en daarbuiten.

Eric de Haan

's-Hertogenbosch, februari 2022

- 1.1 **Hoor eens** | Het fascinerende van luisteren
- 1.2 **Luisteren loont** | Waarom luisteren zo belangrijk is
- 1.3 **Ontluisterend** | Wat luisteren blokkeert
- 1.4 **Luister liever** | Principes om beter te luisteren
- 1.5 **Verdiepend luisteren** | Een luisterroute afgestemd op Theory U

1 Luisteren als zuurstof

Luisteren is zuurstof voor de ziel.

Stephen Covey

1.1. HOOR EENS

Het fascinerende van luisteren

In onze samenleving draait het steeds nadrukkelijker om gezien en gehoord worden. Veel mensen praten graag en veel. Vooral over zichzelf. Op zich is dat iets natuurlijk; door te praten over jezelf en wat je bezighoudt, en door het delen van (persoonlijke) informatie wordt dopamine aangemaakt in je hersenen, wat zorgt voor een roesgevoel. Niet alleen in het gewone leven domineert de hang naar dat roesgevoel, maar zeker ook op social media, waar selfies en influencers de toon zetten. 'Kijk mij eens' lijkt de nieuwe norm, aangejaagd door trainingen in personal branding, persoonlijk leiderschap, verbale slagkracht, social media power, storytelling, content delivery, key note speaking en next level performance om je podium te pakken en 'te shinen voor een groot publiek'. Aan aandacht en expertise om gehoord en gezien te worden (en grote woorden daarover) geen gebrek. Over beter leren luisteren of 'storylistening', het vermogen om verhalend te luisteren, hoor je veel minder.

Het lijkt erop dat mensen steeds minder ruimte hebben om te luisteren. Of überhaupt nooit hebben geleerd om te luisteren. Luisteren lijkt het ondergeschoven kind van communicatie, overstemd door retorica, welsprekendheid, debatteren en beïnvloedingstechnieken. In het register van het toonaangevende *The SAGE Handbook of Interpersonal Communication* wordt luisteren zelfs niet eens genoemd...

Ook organisaties lijken van nature meer thuis in zenden dan in luisteren. Managers en medewerkers van commerciële organisatie bekwamen zich in verkoop- en beïnvloedingstechnieken om klanten te overtuigen. Ook met de komst van spraaktechnologie ligt de focus van organisaties op het zenden met vaktermen als 'Voice Marketing' en 'Sonic Branding'.

In deze tijden van 'ver-ikking' lijkt luisteren te verworden tot een onbeduidend en marginaal iets.

In alle drukte om gehoord te worden, vraag je je soms af: luistert er nog wel iemand? In deze tijden van 'ver-ikking' lijkt luisteren te verworden tot een onbeduidend en marginaal iets. Dat is een ontluisterende ontwikkeling, want luisteren is wezenlijk voor ons bestaan en cruciaal om ons te verhouden tot anderen. Ons gehoor is ons meest magische zintuig. Ook is het ons oerzintuig; het is het eerste zintuig dat een embryo bezit en na 135 dagen is ons binnenoor voor de rest van ons leven volgroeid. We horen dan ook al vóór onze geboorte. En als we sterven schijnt ons gehoor ons laatste actieve zintuig te zijn. De hartslag van een moeder is

voor iedereen een oerklank, het eerste geluid dat we horen. Moeders 'weten' dat en nemen daarom hun baby's op hun linkerarm, waardoor die eerder gerustgesteld zijn en minder huilen.

Ons gehoor hangt ook direct samen met ons evenwichtsorgaan; ze liggen naast elkaar in onze hersenen. Horen is dus nauw verbonden met afstemmen en evenwicht brengen. Voor rechtshandigen is het linkeroor bij gesproken taal trouwens gevoeliger voor emoties; het rechteroor is gevoeliger voor de betekenis van spraak. Voor linkshandigen is dat omgekeerd. Onze oren hebben veel meer zenuwuiteinden per vierkante centimeter dan waar ook in het lichaam. Onze oren zijn ook veel sensitiever en zuiverder dan onze ogen. Onze ogen kunnen we sluiten maar onze oren niet, wat doet vermoeden dat luisteren existentieel is. Ons gehoor is daarom ook ons alarmzintuig. We leren ook meer via onze oren dan onze ogen. Er bestaat zoiets als een absoluut gehoor, maar voor andere zintuigen is dat er niet. Het is verbluffend dat mensen zich zo onbewust zijn van de vermogens en nauwkeurigheid van hun gehoor.

Ons gehoor is ook een ultieme sensor van emoties en heeft alles te maken met ontroerd worden. Luisteren is deelhebben aan de emoties van de ander. 'Het oor is de weg naar het hart,' schreef Voltaire al. Bovendien is ons gehoor een bijzonder zintuig omdat we ook het onhoorbare horen: we horen ook geluiden die buiten ons gehoorbereik vallen. Algemeen wordt gesteld dat het menselijk gehoor in staat is om frequenties van 20 hertz tot 20 kilohertz waar te nemen. (Frequenties die binnen het bereik van het menselijk gehoor liggen worden ook wel aangeduid met de term audio; frequenties die daar bovenuit gaan worden ultrasoon genoemd, frequenties die er onder liggen heten infrasoos.) Geluiden boven

deze frequentie (ultrasoon) of eronder (infrasoona) horen we niet maar nemen we onbewust wel waar. ‘Van alle zintuigen is het gehoor daarom wellicht het beste toegerust voor transcendentie,’ stelt theoloog en boeddhistisch leraar Nico Tydeman.

Met dit bijzondere zintuig zijn we tot bijzondere dingen in staat. Zo kunnen we in een stem heel snel een stemming horen. Onze toon verradt wat we vinden en voelen. En daarvan zijn we ons vaak niet bewust. De toonhoogte, het volume en het tempo van de stem hebben vijf keer meer invloed op wat mensen denken dat je zegt, dan wat je daadwerkelijk zegt.⁵ Dit hangt samen met het inzicht dat het instrument taal behoorlijk tekortschiet om te communiceren met elkaar. Luisteren is vooral ook lichaamsluisteren, waarbij het gesproken woord niet de boventoon voert omdat lichaamstaal en stemgebruik grote invloed hebben. Luisteren is namelijk ook kijken; liplezen draagt significant bij aan luisteren. En onze hersenen verwerken niet alleen stemgeluid als we luisteren maar ook prosodie (ritme, intonatie, klemtoon), toonhoogte, volume en klank. Naar schatting wordt de helft van de emotionele inhoud van een spraakuiting non-verbaal overgebracht. Zo verandert een gezicht onder invloed van emoties niet alleen van uitdrukking maar ook van kleur: ‘kleur bekennen’. Primatoloog Frans de Waal zegt over onze intermenselijke communicatie: ‘Woorden zijn armzalige substituten voor ons eigen lichaam want met onze kijkrichting, uitdrukking, de hoogte van onze stem, lichaamshouding, pupilgrootte en gebaren is ons lichaam veel beter dan taal in het communiceren van een waaier aan betekenis.’ Een inzicht dat doorklinkt in het Chinese karakter voor luisteren, dat is samengesteld uit zes subkarakters die oor, oog, onverdeelde aandacht, respect, jij en hart symboliseren. Luisteren omvat dus veel meer dan (h)oren alleen.

Luisteren is een mindset en activiteit die vraagt om verhoogd bewustzijn om werkelijk in te ademen wat gezegd wordt.

Wat verstaat het woordenboek eigenlijk onder luisteren? De Van Dale beschrijft luisteren als: 1 horen om iets te vernemen; 2 aandacht schenken aan; en 3 gehoorzamen, zich richten naar. Horen en gehoor geven horen dus bij luisteren. Horen is te beschouwen als de meer zintuigelijke ervaring; iets wat automatisch en zonder actieve inspanning plaatsvindt. Luisteren is een mindset en activiteit die vraagt om verhoogd bewustzijn om werkelijk in te ademen wat gezegd wordt. Horen is een handeling van de zintuigen, luisteren is een handeling van de wil, zoals auteur Adam McHugh het formuleert. Gehoor geven aan en gehoorzamen betreft het opvolging geven aan hetgeen je hebt gehoord door te luisteren. Zo zou je kunnen stellen dat degenen die niet handelen naar wat ze gehoord hebben, niet echt hebben geluisterd. Etymologisch beschouwd is luisteren terug te herleiden naar 'luister', wat schittering of glans betekent. Zo bekeken zou je kunnen zeggen dat luisteren ergens licht op werpt. En dat niet luisteren verduistert.

Het verschil tussen horen en luisteren komt mooi tot uitdrukking in een opzienbarend experiment dat plaatsvond in de metro van Washington.* Om te onderzoeken in hoeverre metroreizigers oog (en oor) hebben voor schoonheid, organiseerde *The Washington Post* het volgende experiment. Tijdens de ochtendspits - tussen 7.15 en 8.00 uur - speelde de wereldberoemde violist Joshua Bell bij een van de in- en uitgangen van een metrostation. Hij speelde op

* Een reportage daarvan is te zien op YouTube; zoek op 'Joshua Bell Washington Post experiment'.

een van de allerduurste violen ter wereld een van de allermooiste muziekstukken ooit geschreven voor viool, de Chaconne van J.S. Bach. Gedurende de drie kwartier dat hij speelde passeerden 1097 mensen. Niet meer dan zeven mensen (!) stopten langer dan een minuut om te luisteren. Maar liefst 1090 mensen hoorden slechts en snelden zonder te luisteren voorbij.

Luisteren kun je ook opvatten als wijze les. Veel wijsgeren en filosofen zagen het belang van luisteren in en hebben dat fraai verwoord. Zo luidt de eerste kloosterregel uit de beroemde en invloedrijke *Regel van Benedictus*: ‘Luister, mijn zoon, naar de voorschriften van je leraar en spits het oor van je hart.’

Nisteros, een van de woestijnvaders, formuleerde deze les: ‘Begin met luisteren. Stop de drang om te praten en jezelf te profileren. Stop met anderen te verdrinken in de gedachtestromen die door je hoofd kolken. Probeer liever werkelijk aandacht te hebben. Ontmoet de ander in een ruimte van actief stil zijn. Deze luistervaardigheid kan diepe rust geven en je verder helpen.’

Chinees filosoof en politicus Confucius liet optekenen: ‘Op mijn vijftiende wilde ik leren. Op mijn veertigste bevrijdde ik me van zelfbedrog. Op mijn zestigste was mijn gehoor scherp geworden.’ Min of meer hetzelfde stelt priester Henri Nouwen, die schrijft: ‘Leven is een worsteling om van een absurd [Lat. *surdus*, doof] bestaan naar een gehoorzaam leven te komen.’

Theoloog Paul Tilich verbindt luisteren direct aan liefde: ‘De eerste plicht van liefde is luisteren.’ En als we tot slot teruggaan naar het begin: het ontstaan van het heelal startte met de oerknal, misschien wel een eerste oproep om te luisteren.

Over de auteur

Eric de Haan is voorzitter van Stichting Gouden Oor, bestuurder van Stichting Service Excellence en kerndocent van de post-hbo-opleiding Service Excellence Management bij Beeckestijn Business School. Hij is gespecialiseerd in Service Excellence en feedbackmanagement en helpt organisaties hun klantgevoeligheid integraal te ontwikkelen met de Gouden Oor Standaard en de Service Excellence Standard als referentiekaders. Hij schreef *De Tao van Service* en *Zeg dat nog eens?* en is coauteur van *Integraal klachtenmanagement*, *Service Excellence* en *Excelleren in Service*.

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

Iedereen wil gehoord worden, maar echt luisteren lijkt in onze steeds vluchtigere wereld een schaars goed. Hoog tijd om luisteren te (her)waarderen. *Luisteren is goud* schetst het belang en de uitdagingen van deze kunst, en maakt duidelijk hoe je – aan de hand van de ontwikkelmethodiek Theory U – je eigen luistervermogen én dat van je organisatie kunt verbeteren.

Organisaties moeten aan de slag om beter te luisteren naar klanten, medewerkers en de samenleving. Aan de hand van luisterprincipes en best practices biedt dit boek een raamwerk om luisterend vermogen binnen jouw organisatie te ontwikkelen. Daarbij krijg je als professional concrete methoden en gesprekstechnieken aangereikt om effectiever te luisteren. Een belangrijk boek voor iedereen die relaties wil verdiepen, verrijken en verduurzamen.

