

Het is bijna een cliché om te zeggen dat luisteren belangrijk is. Toch gebeurt echt goed luisteren veel te weinig. *Ontmoet de chieflistening officer.*

In de VS bestaat er zoiets als de International Listening Association. De website van deze organisatie oogt hopeloos ouderwets en communiceert bepaald niet prettig, maar van één ding hebben ze sinds 1979 heel veel verstand: luisteren. Ook bieden ze een opleiding tot 'certified listening professional'. De club zal de eerste zijn om het belang van luisteren te onderstrepen, maar wie zijn oor te luister legt, pikt ook hier geluiden op over het toenemende luisterbelang. Zo schreef Betteke van Ruler in *Communicatie Nu* (2012) dat organisaties, als onderdeel van een netwerk, veel meer moeten gaan luisteren en moeten aansluiten op wat in de publieke arena, op blogs en in sociale netwerken wordt gezegd. Trendwatchers voorspellen volgens haar een verschuiving van 90 procent zenden naar 80 procent luisteren. Daarnaast is er op www.dncp.nl een actuele discussie te vinden over 'de nieuwe communicatieprofessional' en de zin van luisteren.

4 LUISTERTYPES

Volgens Corine Jansen zijn er vier typen luisteraars:

- Mensgericht
- Inhoudsgericht
- Tijdgericht
- Handelingsgericht

Meestal ligt één type je het best, maar handig is het volgens haar om afhankelijk van de situatie te schakelen tussen de typen.

PROFESSIONALS

Nu zijn er wat luisteren betreft al legio boeken geschreven. Deskundigen verzezen. Bijeenkomsten georganiseerd. Luisteren is essentieel voor alle vakgebieden en doelgroepen, van jong tot oud, dus ook voor het communicatievak. Maar professionals die erin zijn gespecialiseerd, dat is redelijk nieuw.

Forbes zette onlangs tien functies op een rij die tien jaar terug nog niet bestonden. Een daarvan: de chieflistening officer (clo). In Amerika zou Beth LaPierre van Kodak de eerste ter wereld zijn. In 2010 kreeg ze een visitekaartje met deze kersverse titel – inmiddels heeft ze een andere baan – en had ze haar oren gespitst op de social media-kanalen en *real life* conversaties van klanten om Kodak beter te laten presteren. Niet veel later kwam Dell eveneens met chieflistening officers.

In Nederland zijn we nog niet zover. Een zoektocht naar vaderlandse luisterprofessionals stuit steeds weer op dezelfde naam: Corine Jansen. Sinds 2009 is zij chieflistening officer bij het REshape & Innovation Center van het Radboudumc in Nijmegen. En sinds 2012 doet ze dat vanuit haar eigen bedrijf JoConnect, waarin ze als professioneel luisteraar luistert naar de behoeften, gevoelens, vragen en zorgen van mensen in de rol van patiënt, bewoner, burger, klant of medewerker. 'Goede communicatie met je doelgroep betekent dat je tweederde van de tijd luistert en eenderde van de tijd praat. Dit wordt nogal eens omgedraaid.'

FUNCTIEPROFIEL

Jansen geeft namens JoConnect ook trainingen op het gebied van luisteren. Veelal in de zorgsector. Maar eigenlijk bijna nooit aan communicatieprofessionals, zegt ze desgevraagd. Haar workshop voor communicatie- en organisatieprofessionals in het oosten van Nederland is daarom spannend. Begin mei organiseerde communicatiedeskundige Marjan Engelen haar tiende Zwanenhof-workshop, dit keer met luisteren als thema. Ze had Jansen een keer horen spreken, was geïnspireerd geraakt en nodigde haar uit.

Moet luisteren standaard in elk functieprofiel worden opgenomen? Of is het vooral een item voor communicatieadviseurs? Aan Jansen om enig licht op de zaak te schijnen.

VERBINDINGSMAKELAAR

De Nederlandse clo is vanaf de start van haar verhaal duidelijk. Ze is gaan luisteren omdat ze het communicatievak zat was. Dat zet de workshopdeelnemers in ieder geval meteen in de luisterstand.

Jansen werkte ruim twintig jaar als communicatiemanager, onder meer bij GGD Waterweg Noord (later gefuseerd met Rotterdam-Rijnmond) en Waterschap Rijn en IJssel. 'Ik heb heel veel folders gemaakt die niet werden gelezen en veel advies gegeven dat niet werd overgenomen. Met frustratie als gevolg. Ik ben toen eens goed naar mezelf gaan kijken en ontdekte dat het in het vak vooral draait om ego. Jij geeft advies dat die ander moet opvolgen omdat jij er verstand van hebt. Het gaat niet om de mensen waarvoor je het zou moeten doen.'

De communicatieprof zou in haar ogen een verbindingsmakelaar moeten zijn. 'Ik kon dat toen niet terugvinden in het vak, ben gestopt en me actief gaan richten op luisteren.'

Hoe logisch dit is, illustreert ze met een citaat van Ralph Nichols, grondlegger van luisteren in de VS: 'The most basic of all human needs is the need to understand and be understood. The way to understand people is to listen to them.' Haar eerste echte luisterjob kreeg ze dankzij Lucien Engelen, directeur van het REshape & Innovation Center, die haar van Twitter plukte. Het Radboudumc was bezig met een omslag naar 'participatory healthcare' – de patiënt als partner. 'Maar dan moet je wel weten wie die patiënt is', zegt Jansen. Als chieflistening officer, een titel die Engelen haar gaf, legde ze haar oor te luister bij patiënten en familieleden om erachter te komen waar ze echt behoefte aan hadden. En ontdekte zo ook verbeteringen in de communicatie.

LIKEN, DISLIKEN EN ECHT LUISTEREN

'We hebben tegenwoordig prachtige online kanalen om te luisteren naar klanten en om naar feedback te vragen', zegt Marjan Engelen, die de workshop 'Luisteren als vak' organiseerde. 'Dat maakt tegelijk dat de relatie tussen klanten en organisaties meer onder druk staat dan ooit. Meningingen zijn met een like of dislike heel snel verspreid. Echt luisteren, online en offline, naar klanten of medewerkers, is echter niet zo makkelijk. Er serieuus wat mee doen is nog moeilijker. Niet alleen voor de communicatieprofessional, maar ook voor het management.'

**'JII GEEFT
ADVIES DAT DIE
ANDER MOET
OPVOLGEN
OMDAT JIJ ER
VERSTAND
VAN HEBT'**

LOSLATEN

Het eerste wat je moet doen als je echt wilt luisteren is loslaten, zegt Jansen. 'Ik heb alles moeten afleren wat ik in het communicatievak heb geleerd; denken in doelgroepen, mijn eigen mening geven over een kwestie als professional die weet waarover ze praat, et cetera. Je eigen mening doet er niet toe, sterker, die vertroebelt juist scherp luisteren en begrijpen.'

Filters zijn de grootste stoorzenders van luisteren, waarschuwt ze. Ze noemt er een paar: taal, tijd, ruimte, energie, herinneringen, beslissingen, waarden, overtuigingen en attitudes. 'Wil je goed (leren) luisteren, dan is het belangrijk deze filters bij jezelf te herkennen en ze los te laten.'

Bij een luistersessie in het Radboudumc liep ze tegen een wrang voorbeeld aan. De patiënt dacht te maken te hebben met een 'kankerhaartje', want dit had de dokter gezegd. 'Niks kwalijks, kijk, ik kan dit haartje uit mijn hoofd trekken en het is weg.' Maar de arts had 'kankerhaardje' bedoeld, met een d, veel ernstiger dus. 'De arts sprak vanuit een totaal ander referentiekader dan de patiënt. En hij heeft ook niet gecheckt of de patiënt hem goed begrepen had.'

BIG DATA-GEVAAR

Goed luisteren betekent volgens Jansen ook dat je de drijfveren van mensen achterhaalt. 'In de communicatie gaat het momenteel om *big data*: iedereen creëert tegenwoordig data via zijn gsm, via internet. Google bijvoorbeeld luistert ook; het bedrijf verzamelt data en doet daar iets mee. Zoals vorig jaar het bericht: "Er komt een griepgolf aan." Ze baseren dit op het zoekgedrag van mensen, er wordt dan meer gegoogeld op "aspirine" of "wat te doen bij verkoudheid". Maar wat ze niet weten is *waarom* mensen zoeken naar die termen; de conclusie van die griepgolf trekken ze zelf. De wereld om ons heen verandert in rap tempo, maar er is een constante: de mens. Die heeft nog steeds emoties, behoeften. Echt luisteren betekent erachter komen wat die emoties en behoeften zijn, de *why*.'

'En vergeet niet', vult Engelen aan, 'dat mensen zich online vaak anders presenteren dan ze in werkelijkheid zijn en anders reageren dan wanneer je ze in de ogen kunt kijken.' Online is niet voldoende, vindt ze.

Jansen: 'In de gezondheidszorg draait het al jaren om cijfers, maar ze zeggen niets over het waarom. Voor tevredenheidsonderzoek onder medewerkers geldt hetzelfde. Dit is geen pleidooi voor de afschaffing van kwantitatief onderzoek, maar wel voor het belang om ook naar

de behoeften van mensen te luisteren. Dan is sneller en beter duidelijk wat er in een proces of dienst moet veranderen dan na een diepe analyse van een enorme berg data. Luisteren is niet alleen horen, maar ook voelen, kijken, empathie tonen.' En dat is wat een clo in haar ogen doet.

ONDERDEEL VAN VERANDERING

Hoe dan? Jansen gaat oprecht geïnteresseerd naar de mensen toe en laat ze vertellen, door vragen te stellen en te begrijpen. De verhalen tekent ze op en legt ze bij de opdrachtgever terug. Ze geeft geen advies. Het is aan de opdrachtgever om uit de verhalen te halen wat de doelgroep hem te vertellen heeft en hiermee samen aan de slag te gaan. 'Zo wordt iedere betrokkene onderdeel van de oplossing of verandering.' Voorbeeld is het AYA-project binnen het Radboudumc. Het ziekenhuis wilde in 2009 in samenspraak met de patiënt goede zorg verlenen, maar de groep 'adolescent and young adult' (AYA)-kankerpatiënten (18-35 jaar) vroeg om meer. Of Jansen wilde helpen. 'Ik heb bijna dertig dagen naar deze patiënten geluisterd en met ze gepraat: "Wat hebben jullie nodig?" Daar kwamen issues uit als: "Ik ben genezen verklaard, maar kan ik wel een hypotheek krijgen?" Heel praktische dingen. Dit heeft geresulteerd in een online platform; de community is door de patiënten zelf bedacht en gebouwd. Verder werd bijvoorbeeld het eetschema aangepast en kwamen er meer mogelijkheden te bewegen.'

KRINGLOOP

Jansen gaat regelmatig terug naar de afdeling om te kijken hoe het gaat. 'Het is wel zaak om vinger aan de pols houden. Want de maatschappij verandert.' Verder wordt ze ingeschakeld indien nodig. Meestal door een afdeling van het Radboudumc, of van andere instellingen waarvoor ze inmiddels luistert. Nooit een communicatieafdeling, nee, antwoordt ze desgevraagd. Wat de communicatieafdeling van het Radboudumc van haar rol vindt, willen de aanwezigen weten. Jansen: 'Wij hebben een afdeling patiëntenvoorlichting, onderdeel van de communicatieafdeling, die geregeld met patiënten in gesprek gaat en naar hen luistert. Maar de verbinding tussen mijzelf en de productgroep communicatie zou veel beter kun-

'IK HEB ALLES
MOETEN
AFLEREN WAT
IK IN HET
COMMUNI-
CATIEVAK HEB
GELEERD'



CORINE JANSEN

OPNIEUW LUISTEREN

Als chiel listening officer bij het Radboudumc leverde Corine Jansen een belangrijke bijdrage aan het AYA- (adolescent and young adult) project. Het uiteindelijke resultaat: een door de patiënten zelf bedacht en gebouwd platform. De valkuil waar het ziekenhuis vervolgens bijna in stapte, was dezelfde strategie los te laten op jongere kankerpatiëntjes (6-16 jaar). 'Dat werkt dus niet', weet Jansen. 'We moesten opnieuw gaan luisteren. Uit hun verhalen bleek dat ze graag in

de maatschappij wíden blijven staan en contact wíden houden met thuis en met vriendjes en klasgenootjes. We hebben ook hen weer zelf laten bedenken hoe ze dat dan het liefst zouden willen. Daar kwam de iPad uit; zestig kankerpatiëntjes hebben er nu een. En het werkt. Zo heb je dus geen ingewikkeld verandertraject nodig om iets te bereiken.'

nen. Nu is ieder echt op zijn eigen wijze bezig en vullen we elkaar niet aan.'

Dat roept uiteraard reacties op. Is wat Jansen doet niet wat de communicatieprofessional zou moeten doen? Moet die er niet op z'n minst bij betrokken zijn, *willen* zijn zelfs? Engelen: 'Één ding is duidelijk: luisteren met het antwoord in ons achterhoofd moeten we zeker niet willen. Daarom spreekt mij de scheiding tussen luisteren en duiden bij het Radboudumc zo aan. Degene die luistert is op geen enkele manier verbonden met de mogelijke antwoorden of oplossingen van de klant. De opbrengst is voer voor de vakmensen die het gaan duiden en er daden aan verbinden. En over het effect van die daden kan de luisteraar de klant weer bevragen. Een soort kringloop dus: luisteren, duiden, doen, vragen, kortweg lududuvu.'

LUISTEREND VERMOGEN

'Ik zie er wel wat in dat de communicatieprofessionals van het luisteren en vragen zijn', vervolgt Engelen. 'En dat ze zich niet bemoeien met de inhoud. Dit lijkt op gespannen voet te staan met het idee van de communicatieve organisatie. Want daarin vinden we onder meer dat de mensen van de inhoud zelf omgevingsanalyses moeten gaan maken. Of is het een nieuwe invulling van ons vak?'

Zelf luisteren, duiden of anderen faciliteren – de aanwezige vakgenoten komen er niet uit. Ze weten, hangend aan Jansens lippen, inmiddels wel: luisteren is belangrijk. 'We zeggen dat we de burger meer betrekken en beter naar hem luisteren', zegt een communicatieadviseur bij een gemeente. 'Dus komen we met een referendum. Maar zit die burger daar wel op te wachten? Het is een tool die de politiek heeft bedacht. Echt luisteren naar de burger zou wellicht iets heel anders opleveren. Ik ga daar zeker meer aandacht aan besteden.'

Leren je filters uit te zetten, ook daarover is men het eens. Maar niet iedereen hoeft clo te worden, niet iedereen kan dat ook, denkt de zaal. Één persoon verantwoordelijk maken, die ook tijd heeft om echt te luisteren, is wel een aantrekkelijk perspectief, vinden sommigen, maar dan is samenwerking met de communicatieafdeling wel wenselijk. 'Zij kunnen de clo inzetten als thermometer.' Jansen: 'Wil je het echt goed doen, dan moet je het luisterend vermogen van je organisatie vergroten. Dat iedereen de signalen oppikt om de kwaliteit van je product of dienst te verbeteren. Dat geldt dus evengoed voor de communicatieafdeling.'

In juni verschijnt bij Adfo Groep het boek 'Ongehoord', door Rik Siere. ISBN 978 949156056 9. € 27,95.