

BETER LUISTEREN

binnen de organisatiegrenzen

INGE BECKERS & MARJOLIJN VLUG



INTRODUCTIE

*HR & Communicatie brengt vakgenoten bij elkaar en ontwikkelt kennis samen met experts uit het vakgebied. Dit jaar op het thema 'Luisteren in organisaties'. We hielden een online dialoog met de tool van CircleLytics en combineren de kennis uit de community met de opgebouwde expertise van Bex*communicatie en Great Place to Work Nederland.*

DIALOOG-DENKTKANK

Hoe goed wordt er in jouw organisatie naar jullie medewerkers geluisterd?
Wij vragen ons af: hoe kunnen we communicatie tot stand brengen waarbij je het vertrouwen en lerend vermogen van de organisatie juist weet te vergroten? Dit kan – zo denken wij – als je goed naar je medewerkers luistert.
Hoe doe je dat goed?

We voerden een online dialoog in onze community in het voorjaar en het najaar van 2018. De dialoog werkt in twee rondes: deelnemers geven eerst hun mening over een vraag of stelling en krijgen in de tweede ronde gelegenheid om de antwoorden van anderen te waarderen. Interessant in deze gelaagdheid is dat we direct zien hoe de deelnemers 'luisteren naar anderen'.

EENES: 55%

Neutraal: 30%

Oneens: 15 %

'Er wordt in mijn organisatie goed naar onze medewerkers geluisterd.'

TOELICHTING STELLING 1

'In onze organisatie zijn hiervoor verschillende mogelijkheden ingericht: online en offline. Online werken we met een communicatieplatform waar iedereen een bericht kan posten. Offline zijn er verschillende werkgroepen.'

'Diversiteit aan mogelijkheden maakt het denk ik gemakkelijker om een passende manier te kiezen voor vertellen én luisteren.'

'Onze visie: betekenisvol werk bieden aan onze medewerkers. Om dit waar te maken hebben we een tool ontwikkeld waarmee medewerkers regelmatig bevroegd worden op diverse onderwerpen. In focusgroepen wordt dit besproken.'

'Dit spreekt mij aan omdat door de focusgroepen ook gezamenlijk structurele actie wordt ondernomen op de reacties van de medewerkers.'

'Ik zie dat het bij organisaties nog lastig is om de communicatie zo in te richten dat er echt naar medewerkers geluisterd wordt. In kleiner verband (teamoverleg) lukt dat meestal wel.'

'Vaak vinden managers en directeuren het moeilijk om het te organiseren: het kost gewoon tijd en energie om echt met elkaar te praten en naar elkaar te luisteren.'

'Ask me everything' bij TAMTAM

Alles mogen weten, betekent ook alles mogen vragen. Altijd. Om dit te faciliteren is TamTam gestart met de 'Ask me anything'-sessies. Eens per kwartaal wordt op ieder kantoor van TamTam een dergelijke sessie georganiseerd. Alle medewerkers worden hiervoor uitgenodigd. Aanwezigheid is vrijblijvend. Het idee is dat medewerkers iedere vraag die ze maar willen kunnen stellen en dat deze door de managing directors beantwoord wordt.

Hierdoor hebben zij hun feedback cultuur versterkt, door:

- De Why voor het geven van feedback vast te leggen en te communiceren in de wekelijkse standup voor het hele bedrijf en op de wiki;
- Feedback rules op te stellen en te communiceren;
- De online feedback tool 'Impraise' te implementeren;
- Feedback trainingen te organiseren;
- Feedback onderdeel te maken van het introductieprogramma.

René Brouwers: 'TamTam laat met de Ask me Everything sessies zien dat regelmatig feedback geven en vragen stellen echt tot hun kernwaarden behoren. TamTam biedt veel verschillende mogelijkheden om hier mee om te gaan, zodat echt iedereen feedback kan geven en het daarmee een onderdeel is van de organisatiecultuur.'

ONZE DEFINITIE VAN LUISTEREN

Echt luisteren dat is waardevrije aandacht geven aan de informatie die je ontvangt van een ander en vervolgens aan die ander eerlijk en duidelijk laat zien dat je gehoord hebt. Het vraagt inlevingsvermogen om werkelijk te horen, vragen te stellen om werkelijk te begrijpen wat er gezegd wordt en - heel belangrijk - ruimte en vrijheid om jou de informatie te kunnen geven.

Binnen organisatiegrenzen vraagt luisteren om een geankerde plaats in organisatiestructuur, -cultuur en processen. Het gaat om praktische zaken als agenda, werk- en gespreksruimten, communicatiemiddelen en -kanalen, maar vooral om het ontwikkelen van gedeelde ambities, competenties en vaardigheden.

*‘De beste HR-communicatie
ontwikkel je door als organisatie goed
naar je medewerkers te luisteren’*

Martijn Hemminga, kennispartner bij HR-communicatie.nl

LUISTEREN IS ...

... een werkwoord, een vaardigheid, een mindset waarmee je aandacht hebt voor de informatie van de ander en laat zien wat je daarmee doet. Luisteren is een keuze. Je kiest ervoor om anderen de mogelijkheid te bieden om jou iets te vertellen dat waardevol is voor elkaar. Daar open voor te staan. En ermee aan de slag te gaan.



NEE: 74%

Ja: 26%

*'Ik ervaar dat de verhouding in tijd
tussen spreken en luisteren bij ons
management in balans is.'*

TOELICHTING STELLING 2

Ons hoger management hecht overmatig veel waarde aan eigen spreektijd. Dat is in veel organisaties de realiteit van vandaag. Ook agenda's worden vol gepland met onderwerpen per vergadering waardoor er zeer weinig tijd overblijft om te ontvangen, er wordt alleen maar gezonden, het lijkt wel eenrichtingsverkeer.

Het blijft een grote uitdaging voor het management om echt te luisteren. Ook de townhall meetings, nieuwsbrieven in je mailbox, intranetten zonder reactiemogelijkheid dragen hier niet aan bij. Wel moeten we de kanttekening maken dat voor sommige informatie zenden prima is. Toch blijft het bizar dat veel managers niet goed zijn in interacteren met mensen. 'Was dan specialist gebleven!'

Een genoemde oplossing is werken aan bewustwording dat leidinggevenden en medewerkers met elkaar in dialoog moeten. De bewustwording alleen al is een belangrijke stap in de verandering naar beter luisteren.

Het doet ons denken aan de spreuk van Confucius: 'Tell me and I will forget. Show me and I will remember. Involve me and I will understand.'

RPQ24U bij REPUBLIQ

Met het hele team reisde Republiq af naar Wanroij om de RPQ 24U-challenge aan te gaan. In een voormalige boerderij, afgesloten van de buitenwereld, verdiepten medewerkers zich 24 uur lang op ideeën waar normaal geen tijd voor is. 24 uur lang hielden ze zich bezig met ideeën die altijd wel ergens sluimeren, maar die door de dagelijkse drukte in notitieboekjes belanden. En inderdaad, bij het inventariseren van de ideeën sluimerden erbij iedereen wel iets waar ze zich 24 uur in wilden vastbijten. Voor de behapbaarheid (én de gezelligheid) zijn de medewerkers in groepjes van vier met vier van die ideeën, 24 uur keihard aan de slag gegaan. Om dit vervolgens de volgende dag te pitchen aan de rest van de collega's. Omdat 24 uur voor écht goede ideeën niet genoeg tijd is, zijn twee van de onderwerpen gekozen om het komend kwartaal naar een hoger plan te tillen.

René Brouwers: 'In de RPQ 24U worden twee belangrijke zaken tegelijkertijd bereikt. Enerzijds krijgen alle medewerkers een podium aangereikt om los van de dagelijkse hectiek hun eigen ideeën vorm te geven. Anderzijds wordt door de opvolging na de dag zelf een duidelijk signaal afgegeven dat de input van medewerkers naar waarde wordt ingeschat.'

Hoe breng je 'beter luisteren in je organisatie' naar een hoger niveau?

- Door een open en toegankelijke organisatiecultuur te ontwikkelen waar luisteren naar elkaar de 'gewoonste zaak van de wereld' is.
- Door jezelf te verplichten een terugkoppeling te geven van wat je hoort en aan te geven wat je met de informatie doet.
- Door ruimte te maken om te luisteren, dit te agenderen en je hieraan te committeren. Dit alles vanuit een zinvolle en veilige setting.
- Door je management en medewerkers te trainen in luistervaardigheden en in het voeren van een (online) dialoog.
- Door je bewust te zijn welke communicatievorm op welk moment passend is: luisteren, informeren, een dialoog voeren, co-creëren.



*‘Eerst luisteren naar wat er leeft,
dan pas communicatie ontwikkelen’*

Nicole Schrage, communitylid bij HR-communicatie.nl

CODE OF CONDUCT TRAINING bij AMGEN

Om ongewenste situaties en conflicten te voorkomen, investeert Amgen in hun cultuur van waarden en dienstbaarheid op vele manieren. Om ervoor te zorgen dat iedereen weet wat er van hem of haar verwacht wordt en weet wat voor soort gedrag onaanvaardbaar is, wordt van elke nieuwe medewerker verwacht dat deze een training volgt, genaamd 'Code of Conduct – Doing the right thing'. Er wordt daarna een toets gemaakt die binnen 30 dagen na de eerste werkdag moet zijn gehaald. Deze training wordt elk jaar in mei voor iedereen herhaald. Een belangrijk onderdeel van deze training is dat iedereen zich ervan bewust wordt dat hij of zij hoort op te treden en te rapporteren bij ongewenste situaties en conflicten. De medewerker die melding maakt zal hier geen gevolgen van ervaren.

René Brouwers: 'De naam van de training zegt het al: "Code of Conduct – Doing the right thing". Amgen slaagt er door middel van deze training in om bij iedereen scherp te stellen op welke waarden het werken bij Amgen gebaseerd is.'

STELLING 3

JA: 75%

Nee: 25%

'Managers en medewerkers hebben vaak een ander idee over luisteren.'

TOELICHTING STELLING 3

'Een manager is naast zijn rol als manager ook medewerker. Het idee wat mensen hebben over luisteren heeft te maken met de mate hoe vaardig ze hierin zijn.'

'Geef een potje NIVEA cadeau: Niet Invullen Voor Een Ander. Dit is voor managers én medewerkers een valkuil. Het begint ermee dat je elkaars rol begrijpt en respecteert.'

'Zowel de manager als de medewerker moeten beseffen dat zij vanuit een ander perspectief handelen en in gesprek zijn. Managers zijn gefocust op targets. Door dit bespreekbaar te maken zal luisteren makkelijker zijn.'

'Ik denk dat zowel managers als medewerkers naar elkaar luisteren met hun eigen ideeën, overtuigingen en meningen als centrale uitgangspunt.'

'Of je echt kunt luisteren heeft niet te maken met je functie, maar met jou als mens.'

DE DIALOOG ALS OPLOSSING

Verbeter en vernieuw de gesprekscyclus in je organisatie. De beste manier om je waardevolle collega's binnenboord te houden is nog altijd door het voeren van een goed gesprek. Zorg ervoor dat managers en medewerkers een continue dialoog met elkaar kunnen voeren. Zodra het gemeengoed is dat managers en medewerkers een continue dialoog voeren, dan gaan de prestaties van de medewerker, het team en de organisatie omhoog.



COLOFON

Alle deelnemers aan de dialoog-denktank bedankt!

Met bijdragen van:

Bex*communicatie

CircleLytics

Great Place to Work, Nederland

HR & Communicatie