

Weinig dingen vinden we zo lastig als anderen aanspreken op hun gedrag. **Waarom eigenlijk? Het zou enorm helpen als we het vaker zouden doen, stelt Gytha Heins in een recent boek. En als we eens zouden stoppen met feedbacktrainingen.**

‘Ik heb er geen tijd voor.’  
 ‘Ze luisteren toch niet.’  
 ‘Dit is niet het goede moment.’ **Als het erom gaat een ander aan te spreken op zijn gedrag, verzinnen we voor onszelf maar al te graag een smoesje.** Rationeel weten we wel dat we er eigenlijk iets van zouden moeten zeggen, maar we voelen terughoudendheid en doen het uiteindelijk vaak niet.

Heel menselijk, maar ook heel jammer, zegt Gytha Heins, zelfstandig managementadviseur en auteur van het recente *Aanspreken, gewoon doen!*, waaraan ruim drie jaar onderzoek onder vijfhonderd managers van bedrijven en organisaties voorafging. Daarin leerde ze bijvoorbeeld dat tachtig procent van de teams niet goed functioneert doordat de leden elkaar onderling niet durven aan te spreken. Dat heeft met onze menselijke aard te maken, weet ze nu. ‘We hebben van



**GYTHA HEINS** is managementadviseur en oprichter van Be7, een bureau voor organisatie- en leiderschapsontwikkeling.

nature een ongelooflijke hekel aan slecht nieuws brengen, omdat we empathisch willen overkomen. We mijden risico en willen koste wat kost gezichtsverlies voorkomen, voor onszelf én voor de ander. Het moeilijkste deel van de boodschap laten we dus consequent achterwege.’

#### **BYPASSES**

Daar komt bij dat mensen in (grote) organisaties zich zelden veilig voelen, zegt ze. ‘Dat maakt ons nóg terughoudender. We bewaren vaak liever nu de goede vrede en “vergeten” dat zo de resultaten en de sfeer straks onder druk komen te staan.’

In Nederland heeft anderen aanspreken bovendien ook nog een ‘serieuze imagoprobleem’, zegt Heins. ‘We ervaren het als betuttelend of belerend.’ Het resultaat: we verzinnen ‘bypasses’, zoals Heins het noemt. ‘In plaats van een medewerker aan te spreken, zetten we er “een mannetje bij” om de gaten dicht te lopen. Of we sturen de manager die steken laat vallen naar een coach. Als die ene collega nooit op tijd levert, vragen we een andere. En als onze leidinggevende niet luistert, zeggen we gewoon niets meer.’

Toch zijn er wel een paar lessen te leren die zorgen dat je iemand kunt aanspreken zonder dat je het risico loopt dat het uit de hand loopt en/of de hele situatie in een patstelling belandt, zegt Heins. En zónder dat je dus bypasses hoeft aan te leggen. Dat begint volgens haar met: je er niet langer voor schamen dat je worstelt met aanspreken. ‘Het is namelijk heel normaal, ook als je al jarenlang leiding geeft.’ En de volgende stap is: actief werken aan een

psychologisch veilige omgeving. 'Dat is de basis voor het ontwikkelen van de gewoonte om elkaar aan te spreken en scherp te houden.'

Dat betekent overigens niet dat alles kan, benadrukt Heins. 'Creëer veiligheid, geen comfort. Een psychologisch veilige omgeving betekent niet dat slecht presteren of ongewenst gedrag geen consequenties heeft.'

## FOUTEN EN REFLECTIE

In een hiërarchische omgeving blijft elkaar aanspreken altijd lastig, dat beseft Heins ook wel. Iedereen zal een beetje 'bang' blijven voor mogelijke negatieve consequenties – hoe psychologisch veilig de leidinggevende het ook gemaakt heeft. En de leidinggevende zal op zijn beurt ook altijd wel een beetje bang blijven voor al te stevig ingrijpen, uit vrees de motivatie de grond in te boren of een slechte beoordeling te krijgen in het medewerker-tevredenheidsonderzoek. 'Maar de organisatie inrichten in autonome teams met een heldere verantwoordelijkheid voor (een deel van) het eindproduct kan helpen afhankelijkheden beter zichtbaar te maken en de drempel om elkaar aan te spreken te verlagen.'

Een tweede succesfactor die ze noemt, is hoe de organisatie aankijkt tegen fouten. 'Niemand wil een mislukking zijn, dus we zorgen ervoor dat ons project niet mislukt. Of dat fouten en mislukkingen in elk geval niet aan ons worden toegeschreven,

zodat wij er niet persoonlijk op kunnen worden aangesproken.' Maar steeds proberen fouten te voorkomen – of in elk geval: ervoor zorgen dat je er niet op kunt worden aangesproken – kost veel energie, levert weinig op en is bovendien weinig inspirerend, zegt Heins. 'Werk dus actief aan een sfeer waarin het niet honderd procent perfect hoeft te zijn voor we iets naar buiten brengen, waarin fouten getolereerd worden en waarin mensen die risico's nemen die verkeerd uitpakken publiekelijk bedankt worden voor hun moed.'

Een derde advies is het plannen van vaste reflectie-momenten waarin (project)teams evalueren wat goed gaat en vooral ook: wat minder goed gaat. >

**'Niemand wil een mislukking zijn, dus we zorgen ervoor dat ons project niet mislukt. Of dat fouten en mislukkingen in elk geval niet aan ons worden toegeschreven, zodat wij er niet persoonlijk op kunnen worden aangesproken'**

## Smoesjes!

12 goed klinkende 'smoesjes' die we gebruiken om een ander niet aan te spreken op zijn gedrag:

- 01 'Ik heb er geen tijd voor.'
- 02 'Het heeft geen zin; ze staat er toch niet voor open.'
- 03 'Het zit in zijn karakter, hij verandert toch niet.'
- 04 'Ik wil de relatie niet beschadigen.'
- 05 'De privésituatie laat het nu even niet toe.'
- 06 'Het team is al zo druk/overbelast.'
- 07 'Zij gaat toch over een paar jaar met pensioen.'
- 08 'Het contract loopt bijna af.'
- 09 'Dit is niet het goede moment.'
- 10 'Het is niet mijn rol/verantwoordelijkheid.'
- 11 'Dat moet de voorzitter/ leidinggevende maar doen.'
- 12 'Wie ben ik om hem te corrigeren? Ik doe zelf ook weleens iets waarvan ik weet dat het niet klopt.'

En daarbij moet het dus niet alleen over de inhoud gaan, maar ook over het proces, de onderlinge samenwerking en de relaties, zegt Heins. 'Dat kan in het begin wat onwennig zijn, maar onderzoek heeft overtuigend laten zien dat deze aanpak werkt.'

### **BLIJVEN OEFENEN**

Een vierde tip is tegendraads: schrap de rol van de 'vertrouwenspersoon' in de organisatie. Zo'n rol kan managers en medewerkers namelijk een ontsnapingsmogelijkheid bieden om elkaar niet direct aan te hoeven spreken door er een 'boodschapper' tussen te zetten. 'En daarmee houd je gewoonten waar je eigenlijk van afwilt in stand.'

Net zo contra-intuïtief is haar advies om te stoppen met feedbacktraining. Als je wilt dat mensen elkaar aanspreken op hun gedrag, waarom zou je ze dan niet meer leren hoe ze goed feedback kunnen geven én ontvangen? 'Omdat 92 procent de regels kent, maar dat heeft blijkbaar nog niet tot de gewenste "aanspreekcultuur" geleid. En deze trainingen houden zelden rekening met de natuurlijke hobbels die we te overwinnen hebben', zegt Heins. 'Ze gaan

### **Aanspreken in de cockpit**

Na een aantal ongelukken waarbij slechte communicatie in de cockpit een rol speelde, zijn in de luchtvaart drastische maatregelen genomen. De vrijgevochten piloten moesten meer gaan samenwerken en beter naar elkaar luisteren. Communicatie- en feedbacktrainingen bleken niet voldoende. Op enig moment zijn daarom ook de functienamen aangepast; kapitein en copiloot werden vervangen door Pilot Flying (PF) en Pilot Monitoring (PM). Tijdens de vlucht vervullen piloten beide rollen. Zodra een piloot de stuurknuppel uit handen geeft, verandert zijn rol van PF in PM. De traditionele hiërarchie heeft zo plaatsgemaakt voor een meer gelijkwaardige samenwerking. Zo blijkt het eenvoudiger de gezagvoerder van kritische feedback te voorzien. En dankzij de toegenomen psychologische veiligheid in de cockpit is de veiligheid in de rest van het toestel ook beter gewaarborgd.

Bron: Peter van Lonkhuyzen, *Tegenspraak*

## 'Niemand heeft behoefte aan een leidinggevende die alles goed vindt en je nooit een halt toeroept'

bijvoorbeeld meestal uit van een paar verkeerde veronderstellingen, zoals dat de feedbackgever feedback wil geven en dat gedrag en prestaties de uitkomst zijn van iemands eigen vrije wil. Terwijl dat in de praktijk zelden zo is. Vervang zulke trainingen daarom liever door een proces waarin je mensen leert te reflecteren op hun eigen gedrag én dat van elkaar. Train het scherp observeren van de consequenties van je eigen gedrag én dat van anderen. Leer echt luisteren; ook naar wat juist niet gezegd wordt. Schep ruimte om te oefenen met kritiek vragen en aanspreken. Stuur niet alleen op vaardigheden leren, maar vooral op de juiste mindset. En begin aan de top. Door een train-de-trainer-achtige opzet kunnen managers en medewerkers in een later stadium elkaar trainen of coachen. Deel wat het oplevert. Zeker omdat het zo tegennatuurlijk is, zullen we actief moeten blijven oefenen, misschien wel ons leven lang.'

### **HELDERE NORM**

Een mantra waar Heins graag mee afrekent, is het welbekende 'hard op de inhoud, zacht op de persoon'. 'Dat leidt er meestal toe dat we geen grenzen stellen aan gedrag en de lastige boodschap nuanceren of helemaal niet geven. Medewerkers willen gewoon weten waar ze aan toe zijn. Je hebt zelf ook geen behoefte aan een leidinggevende die alles van jou goed vindt en je nooit een halt toeroept.' Volgens de auteur/onderzoeker komt het erop neer dat we de balans moeten herstellen tussen vrijheid

en veiligheid. 'Om veiligheid te creëren, moeten we helder zijn en grenzen stellen aan gedrag. Om vrijheid te creëren moeten we juist ruimte geven. We hebben op de werkvloer beide nodig. Leidinggevendenden hebben de verantwoordelijkheid om de kaders (ook voor gedrag) aan te geven én die te bewaken. Dat is niet hetzelfde als directief zijn. Als je ingrijpt, laat je zien dat gedrag voor jou niet acceptabel is. Maar als je niets doet, straal je uit: het is oké. Dat is iets wat leidinggevendenden vaak onderschatten. Door hier heel consistent in te acteren, bied je mensen kaders en houvast. Met ingrijpen word je geen tiran, maar dwing je juist respect af. Door helderheid te bieden beschadig je geen relaties, maar verbeter je ze.'

Zo gezegd klinkt het misschien simpel, maar het is zeker geen sinecure het juiste evenwicht tussen vrijheid en veiligheid te vinden, beseft Heins. 'De meeste leidinggevendenden zijn er hun hele werkende leven mee bezig.' Wat daarbij in elk geval belangrijk is: spreek uit wat je in jouw organisatiecontext als gewenst gedrag ziet. 'We nemen vaak aan dat iedereen om ons heen begrijpt wat normaal gedrag is. Maar we vergeten daarbij dat "normaal" gaat over onze eigen waarden en onze persoonlijke norm.' Het is cruciaal expliciet uit te spreken wat vaak impliciet wordt aangenomen, zegt ze. En daarbij gaat het dus niet alleen om organisatie- en teamwaarden. Waar liggen voor jou de grenzen? Wat zijn de tot nu toe ongeschreven regels? 'Als geen heldere norm is

afgesproken, is niet helder wie daarvan afwijkt en heeft in een discussie iedereen gelijk.'

Wel waarschuwt Heins: 'Leg het niet op, want dan zijn het geen afspraken, maar bevelen. Afspraken werken alleen als je ze samen maakt en als ze weinig ruimte laten voor interpretatie.'

### SAMEN ONTDEKKEN

Een goede ingang om meer onderling aanspreekgedrag te krijgen is door te oefenen in 'kritiek vragen'.

'Dat is net iets minder moeilijk dan kritiek geven', zegt Heins. 'Stimuleer daarom het directieteam om kritische feedback te vragen aan hun directe ondergeschikten, niet alleen op strategische keuzes, maar juist ook op het eigen optreden. Vraag hun leermomenten te delen. Kwetsbaarheid raakt mensen altijd. Het werkt ontwapenend en je zult >

**'Als je ingrijpt, laat je zien dat gedrag voor jou niet acceptabel is. Daarmee word je geen tiran, maar dwing je juist respect af.**

Door helderheid te bieden beschadig je geen relaties, maar verbeter je ze'

### De winst van aanspreken

Als we elkaar consequent aanspreken op niet-effectief gedrag levert dat veel op:

- › Een productiviteitsstijging van 28% en omzetstijging van 12,5% zijn mogelijk.
- › Een kostenbesparing tot wel 16% is haalbaar.
- › Het verzuim kan afnemen met circa 15% en het personeelsverloop met zo'n 11%.
- › Negatief gedrag verspreidt zich niet verder.
- › Er is minder gedoe, de sfeer verbetert en het vertrouwen neemt toe.
- › Geen onverwachte nare verrassingen meer bij het beoordelingsgesprek.
- › Minder risico op een burn-out.

Bron: Gytha Heins, *Aanspreken, gewoon doen!*

‘We denken dat het creëren van een aanspreekcultuur de oplossing is en hopen dat al die anderen dan hun gedrag veranderen. Maar als we zelf niet in actie komen, verandert er niets. Door vaker aan te spreken én aanspreekbaar te zijn, laat je zien dat je tolerant bent én grenzen stelt’

openhartigheid terugkrijgen. Vraag de topmanagers ook altijd om terug te koppelen wat ze met de input gedaan hebben. Mensen verwachten echt niet dat je overal op acteert, als je maar uitlegt waarom je met een deel van de input (nu) niets doet.’

‘We willen allemaal dat onze collega’s hun afspraken met ons nakomen’, vervolgt Heins, ‘dat we kort en krachtig vergaderen (met ieders aandacht), dat er direct gecommuniceerd wordt (dus geen geroddel) en dat iedereen eerlijk zegt wat-ie vindt en doet wat-ie zegt. Maar de praktijk is vaak niet zo eenvoudig. ‘We denken dat het creëren van een aanspreekcultuur de oplossing is en hopen dat al die anderen dan hun gedrag veranderen. Maar de cultuur is de optelsom van ons gedrag. Als we zelf

niet in actie komen, verandert er niets. Door vaker aan te spreken én aanspreekbaar te zijn laat je zien dat je tolerant bent én grenzen stelt aan wat voor jou acceptabel is.’

Aanspreken en aanspreekbaar zijn kun je niet afdwingen, zegt ze. ‘We hebben gezien hoe tegennatuurlijk dit is. Ik pleit daarom graag voor “uitzoeken” in plaats van “uitrollen” en van erover praten naar doen. Samen ontdekken wat werkt en wat niet, continu verbeteren. Dat is in mijn beleving de enige manier om aanspreken in organisaties te laten slagen. Niemand weet precies wat de beste manier is. Maak dus geen plan van aanpak, probeer het gewoon uit. Niet daar en straks, maar hier en nu. Vraag het niet aan hen, maar begin zelf. Bespreek het effect en leer daar samen van.’

#### TWEERICHTINGSVERKEER

Het probleem zit volgens Heins niet zozeer in wat we doen, of niet doen. ‘Het zit in hoe we erover denken. Als het lukt er – in ons hoofd – tweerichtingsverkeer van te maken, gaan we het vaker doen en levert een gesprek veel meer op. Aanspreken gaat voor de helft over jou en bestaat voor de helft uit luisteren.’

Wil jij ook een echt open, eerlijke en volwassen samenwerking met je collega’s? En wil je blijven leren en de kwaliteit verbeteren, meer efficiëntie en minder ‘gedoe’? Dan is er maar één oplossing, zegt Heins: spreek je collega’s vaker aan op de effecten van hun gedrag en wees zelf aanspreekbaar op jouw eigen gedrag. ‘Gewoon doen, iedere dag, vanaf vandaag. Het maakt niet uit wát je precies zegt, het gaat erom dát je het zegt.’ ■



Het boek **Aanspreken? Gewoon doen!** is verschenen bij uitgeverij Boom. Meer over aanspreken: [succes-volaanspreken.nl](https://succes-volaanspreken.nl)