

Hoe je nou écht een aanspreekcultuur creëert

Gytha Heins*

Trefwoorden: aanspreken, aanspreekcultuur

Voel jij ook wel eens onmacht over onhandig of ronduit onethisch gedrag dat maar gewoon getolereerd wordt? Een manager die ongeneemd zijn privé-verblijf na een congres declareert, een inkoper die een weekend doorbrengt in het vakantiehuis van een leverancier (terwijl de afspraak is niets aan te nemen dat verkeerd uitgelegd kan worden), een directeur die een bekende van buiten aan neemt (terwijl vacatures altijd eerst intern vacant gesteld moeten worden)? Iedereen ziet het en stoort zich er aan, maar vrijwel niemand zegt er wat van, in ieder geval niet tegen de persoon in kwestie. Hoe komt het toch dat we onze mond vol hebben van aanspreken, maar het vrijwel niet doen? En vooral hoe lossen we het op? De afgelopen drie jaar deed ik daar onderzoek naar en ik schreef er een boek over. Graag deel ik mijn conclusies en een aantal tips met je.

We worstelen er allemaal mee

Als we iemand moeten aanspreken op zijn gedrag, spannen we het liefst onze leidinggevende voor dat karretje ('vind je ook niet dat Karin nou eens moet stoppen met ...'), blijven we graag over de inhoud praten ('Maar Klaas, dan hebben we dus nog steeds een probleem in de keten') of verpakken we de lastige boodschap in een grapje ('Gelukkig hebben wij onze eigen Trump, haha ...'). Een groot aantal leidinggevend en medewerkers ervaart nog steeds terughoudendheid bij het aanspreken van anderen. Soms gaat het over mogelijk gezichtsverlies; 'Het klinkt als een opgeheven vingertje' of 'Jij hebt die manager zelf aangenomen, dus als je hem ontslaat, beschadig je ook jezelf'. Op andere momenten spelen groepsdruk en patronen een rol; 'Het is in deze organisatie niet gebruikelijk elkaar aan te spreken. Als ik dat teveel doe, word ik er vanzelf uitgewerkt'. En soms realiseer je je gewoon pas na de vergadering dat je eigenlijk iets van bepaald gedrag had moeten zeggen.

Zo maken we, veelal onbewust, allemaal onze eigen afwegingen om iemand wel of niet aan te spreken op zijn gedrag. Bij iedere kans om aan te spreken wegen

we de kosten en baten tegen elkaar af. Daarbij zijn we geneigd de kosten of risico's te overschatten en de baten te onderschatten. Als wat het ons zelf mogelijk oplevert niet opweegt tegen wat het ons naar verwachting gaat kosten, doen we niets. Een commissaris zei eerlijk: 'Ik ga eigenlijk alleen de slag met iemand aan als ik er van overtuigd ben dat ik deze kan winnen.'

De gap tussen vraag en aanbod

Een onderzoek van Jack Zenger en Joseph Folkman*, laat zien dat er een enorm gat bestaat tussen vraag en aanbod als het gaat om eerlijke kritische feedback. 57% van de ondervraagden vertelde dat negatieve feedback een positievere impact heeft op het verbeteren van hun prestaties dan positieve feedback. 72% denkt dat zijn prestaties verbeteren als de leidinggevende meer constructieve feedback zou geven en 92% was het eens met de stelling 'negatieve feedback helpt om prestaties te verbeteren, mits het op een goede manier gegeven wordt'. Ontvangen willen we het dus dolgraag. Maar over het geven van kritische feedback zijn we een stuk minder enthousiast. Vrijwel alle (900) respondenten meldden het geven van kritische feedback het liefst te vermijden.

* (Online) onderzoek van Jack Zenger en Joseph Folkman, uitgevoerd in 2014. Bron: HBR Blog Network.

Elkaar aanspreken is 'onmenselijk'

Mijn onderzoek laat zien hoe dit komt. Iemand aanspreken op zijn gedrag is volkomen tegennatuurlijk. Het zit niet in onze menselijke aard.¹ We hebben van nature allemaal een ongelofelijke hekel aan het brengen van slecht nieuws, zo toonden onderzoeken in de psychologie meerdere malen aan. We willen koste wat het kost gezichtsverlies voorkomen, voor onszelf én voor de ander. En we willen empathisch overkomen en de goede relatie in stand houden. Het moeilijkste deel van de boodschap laten we dus consequent achterwege, alleen realiseren we ons dat niet. Van nature zijn we gericht op kortetermijnresultaten. We bewaren liever nu de goede vrede en 'vergeten' dat daarmee straks de resultaten of de sfeer onder druk komen te staan. In onze dagelijkse interacties laten we ons voor tachtig procent leiden

* Gytha Heins is bedrijfskundige en oprichter van Be7 Organisatie- en Leiderschapontwikkeling. Ze ontwerpt en faciliteert leiderschaps- en veranderprocessen voor profit- en not-for-profitorganisaties. Daarbij werkt zij onder andere samen met de Rotterdam School of Management.

¹ Gytha Heins, *Zes redenen waarom aanspreken zo lastig is*, Managementsite (2017).

² Aldus psychiater Damiaan Denys, in *Een kleine inblik in onze angsten*, Business Contact (2016).

door angst², bijvoorbeeld door de angst voor escalatie ('Straks ben ik nog veel verder van huis'). En we willen bij de groep horen. Als zij elkaar niet aanspreken, doen wij dat dus ook niet.

Je zou kunnen zeggen dat het eigenlijk 'onmenselijk' is van mensen te vragen dat zij elkaar gaan aanspreken. Daarom wordt in organisaties de eer graag aan de leidinggevende gelaten, die het weer aan zijn leidinggevende laat. Tot het als cultuurprobleem bij de hoogste baas belandt. Een 'zwijg- of angstcultuur' is echter de logische optelsom van ons natuurlijke gedrag en bestaat dus overall.

We zeggen wel te willen aanspreken, maar in ons hart willen we het eigenlijk niet

We snappen dat aanspreken belangrijk is om te leren en we weten dat het bij onze rol hoort. We zeggen anderen daarom te willen aanspreken, maar in ons hart willen we dat helemaal niet. Alleen realiseren we ons dat niet. Daarom roepen we 'Het valt wel mee', 'Het zit in zijn karakter, hij verandert toch niet', 'Dit is niet het goede moment' of 'Het is niet mijn verantwoordelijkheid'.

Het resultaat: we laten het passeren en verzinnen *bypasses*. In plaats van het aanspreken van een medewerker, zetten we er 'een mannetje bij' om de gaten dicht te lopen. De manager die steken laat vallen sturen we naar een coach. Als die ene collega nooit op tijd levert, vragen we een ander. En als onze leidinggevende niet luistert, zeggen we gewoon niets meer. Omgekeerd zorgen we er (onbewust) voor niet aanspreekbaar te zijn, om gezichtsverlies te voorkomen. Dus vergewissen we ons er van dat verantwoordelijkheden op meerdere plaatsen belegd zijn, zodat het niet naar ons persoonlijk herleidbaar is als het mis gaat. Dat is niet goed of fout, het is onderdeel van ons primaire overlevingsmechanisme. Het is gewoon biologisch bepaald.

We vinden het allemaal wel heel belangrijk

We begrijpen allemaal heel goed dat het noodzakelijk is elkaar op de werkvloer aan te spreken op ongewenst gedrag. We zijn immers *out of control*, als we elkaar niet aan de gemaakte afspraken houden. De problemen worden niet opgelost, maar er ontstaan olifantenpaadjes. Het wordt nooit volkomen scherp wat de 'norm' is en de angst- of zwijgcultuur blijft bestaan. Persoonlijke belangen kunnen blijven prevaleren omdat niemand ingrijpt en de top kan weg komen met verkeerd voorbeeldgedrag, dat uiteindelijk een hele bedrijfscultuur beïnvloedt.

Streef naar het vergroten van de ervaren psychologische veiligheid, het expliciet maken van normen en het vragen van kritiek

Maar hoe doe je dat dan, 'een aanspreekcultuur creëren'? Ik zou er graag voor pleiten niet te streven naar een aanspreekcultuur, want de cultuur dat zijn wij. Het gaat simpelweg over de manier waarop we in de dagelijkse praktijk met elkaar omgaan. Streef naar het vergroten van de ervaren psychologische veiligheid, het expliciet maken van normen en het vragen van kritiek. Hieronder een paar suggesties die daar aan bijdragen.

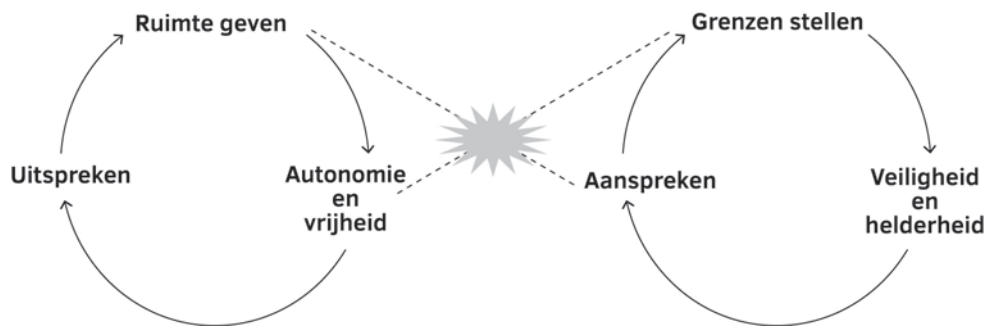
Veiligheid is cruciaal

Actief werken aan een psychologisch veilige omgeving is de basis voor het ontwikkelen van de gewoonte om elkaar aan te spreken en scherp te houden. Een machtsverhouding maakt elkaar aanspreken op gedrag minder veilig. Stel dat je er later in het jaar op afgerekend wordt? Hiërarchie is moeilijk te verbanen, maar het inrichten van autonome teams met een heldere verantwoordelijkheid voor (een stukje van) het eindproduct kan helpen afhankelijkheden beter zichtbaar te maken en de drempel om elkaar aan te spreken te verlagen.

Een ander element dat het gevoel van veiligheid beïnvloedt is hoe in de organisatie wordt aangekeken tegen fouten maken. Niemand wil een mislukking zijn, dus we zorgen dat fouten en mislukkingen in ieder geval niet aan ons worden gekoppeld. Maar de hele dag bezig zijn te voorkomen dat je aangesproken wordt op fouten, kost veel energie en is weinig inspirerend. Werk dus actief aan een sfeer waarin het niet tweehonderd procent perfect hoeft te zijn, waarin fouten getolereerd worden en waarin mensen die risico's namen die verkeerd uitpakt publiekelijk bedankt worden voor hun moed.

Een derde factor die de psychologische veiligheid vergroot, zijn vaste reflectiemomenten waarin (project)teams evalueren wat goed en minder goed gaat. Laat daarbij volgens een vaste agenda inhoud, proces en onderlinge samenwerking en relaties aan de orde komen. De vaste momenten en agenda's voelen in het begin onwennig. Maar onderzoek³ heeft overtuigend laten zien dat deze aanpak werkt om elkaar aanspreken normaler en luchtiger te maken. Uiteindelijk zal het nieuwe patroon inslijten en kun je de vaste structuren langzaam loslaten. Houd dus vol, ook bij weerstand. Mensen stimuleren kritiek te vragen en te geven zal altijd tot spanning leiden.

³ Amy C. Edmondson, 'Managing the risk of learning: psychological safety in work teams', *International Handbook of Organizational Teamwork*, London: Blackwell 2002.



Figuur 1. Bron: Aanspreken? Gewoon doen!

Herstel de balans tussen ruimte geven en grenzen stellen

Het is een wijdverbreid misverstand dat mensen zich meer verantwoordelijk voelen als ze betrokken zijn bij de besluitvorming en dat er dan meer draagvlak ontstaat. Zoals een CEO (met het imago van 'een harde man') het in een interview verwoordde; *'Ik liet vaak eindeloze discussies toe, want ik wil het liefst oplossingen die door iedereen gedragen worden. Dat leidde soms tot moeizame compromissen die dan achteraf toch niet uitgevoerd werden'*. We hanteren het mantra 'hard op de inhoud, zacht op de persoon'. Maar dat leidt ertoe dat we geen grenzen stellen aan gedrag en de lastige boodschap nuanceren of helemaal niet geven. Mensen willen echter 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.

We hebben op de werkvloer beide nodig: vrijheid én veiligheid. Om vrijheid te creëren moeten we ruimte geven. Om veiligheid te creëren, moeten we juist helder zijn en grenzen stellen aan gedrag. Hoewel iedereen verantwoordelijk is voor de sfeer in het team en het bewaken van dit evenwicht, hebben leidinggevenden de verantwoordelijkheid om de kaders (ook voor gedrag) aan of door te geven én te bewaken. Als je ingrijpt, laat je zien dat gedrag voor jou niet acceptabel is. En als je niets doet, straalt je uit 'het is oké'. Door hier heel consistent in te acteren, bieden leidinggevenden hun medewerkers 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.

Definieer wat normaal is (geen aanspreken zonder afspreken)

Als iemand fluitend en wapperend met een rode kaart door de Kalverstraat rent, is de kans groot dat hij voor gek wordt aangezien en dat de politie een gesprek met hem aangaat. Als de man ditzelfde gedrag vertoont op het voetbalveld is het volkomen normaal. Wat normaal of gewenst gedrag is, is afhankelijk van de context en kan dus per organisatie (onderdeel) of team verschillen.

Daarnaast is 'normaal' heel persoonlijk. We nemen vaak aan dat iedereen om ons heen begrijpt wat we bedoelen als we zeggen 'doe effe normaal!'. Over de waarden zijn we het wel eens, maar we vergeten dat

'normaal' gaat over onze persoonlijke norm. Voor de één betekent integer zijn het klantbelang altijd boven het eigen belang stellen (en dus een handtekening namaken als dat nodig is om het proces niet onnodig te vertragen), voor de ander betekent integer zijn altijd precies de procedures volgen.

Wat wij normaal gedrag vinden is onder andere bepaald door onze opvoeding, opleiding en culturele achtergrond. Al het andere gedrag bestempelen we als fout of abnormaal, terwijl daar vaak een goede intentie aan ten grondslag ligt. Als geen heldere norm is afgesproken, is niet helder wie daarvan afwijkt en heeft geen van beiden gelijk.

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. Bijvoorbeeld:

- 'Integer zijn betekent je altijd bewust afvragen in wiens belang je actie is; help je de organisatie, je team of jezelf er mee? Als alleen jij er baat bij hebt; overleg dan even met je leidinggevende.'
- 'Open zijn betekent dat we buiten de MT-vergadering niet iets anders zeggen dan daarbinnen'.
- 'Interne afspraken (vergaderingen) zijn net zo belangrijk als externe.'

Werk aan een cultuur van kritiek vragen en start in de top

Vaak geeft de top van de organisatie een signaal af: we moeten strakker sturen op resultaat, meer verantwoordelijkheid nemen en elkaar daar op aanspreken. Maar zelf doen de bestuurders dat onbewust niet of niet altijd. Als één van de directieleden gecommuniceerde besluiten niet uitvoert, heeft dat geen consequenties en een andere directeur kan publiekelijk zijn medewerkers blijven uitfoeteren. Iedereen ziet dat, maar niemand zegt er wat van. Het wordt dankbaar als excuus gebruikt om ook zelf (nog) niet in actie te hoeven komen. Het gebrek aan aanspreekgedrag wordt daarmee iets chronisch. Managers en medewerkers doen voor de vorm mee aan workshops, maar vinden in hun hart dat 'zij' eerst moeten veranderen.

Probeer geen aanspreekcultuur te creëren, maar een 'we-oefenen-in-kritiek-vragen-cultuur'. Kritiek vragen is net iets minder moeilijk dan het geven. Gebruik dat dus als ingang. Bij aanspreken mag en moet het topteam voor de troepen uit lopen. Aanspreken is je

kwetsbaar opstellen. Mensen moeten zich veilig voelen om dat te doen. Het juiste voorbeeldgedrag aan de top helpt daar enorm bij. Stimuleer het directieteam kritische feedback te vragen aan hun directie-reports, niet alleen op strategische keuzes, maar juist ook op het eigen optreden. Vraag de directieleden leermomenten over hun eigen gedrag te delen. Het werkt ontwapenend en ze zullen openhartigheid terug krijgen. Vraag de topmanagers altijd terug te koppelen wat ze met de input gedaan hebben. Doe dit eerst met het directieteam en stimuleer de collega's daarna hetzelfde te doen in hun eigen (management) teams. Werk top-down.

Niet (nog) meer feedbacktrainingen

Eigenlijk is het logisch dat een workshop feedback onvoldoende effect sorteert. Er liggen de volgende aannames aan ten grondslag⁴, waarvan je je kunt afvragen hoe legitiem ze (nog) zijn:

1. We gaan het vanzelf doen als we weten hoe het moet. We willen feedback geven.
2. Gedrag komt tot stand in een autonoom functionerende entiteit (bij feedback wordt geen rekening gehouden met bijvoorbeeld de invloed van de organisatiecontext of de feedbackgever op de totstandkoming van ander gedrag).
3. Gedrag en prestaties van de 'ontvanger' zijn de uitkomst van zijn eigen vrije wil. Hij heeft bewust voor dit gedrag gekozen.
4. Hij is in staat een gedeeld perspectief op zijn gedrag op een consistente manier te verwerken en zichzelf aan te zetten tot nieuw gedrag. Hij kan en wil veranderen.

Vervang feedbacktrainingen liever door een proces waarin je mensen leert te reflecteren op hun eigen gedrag én dat van elkaar

Boek niet nóg een workshop feedback geven, in de hoop dat het nu wél gaat draaien. Er zit veel waarde in het streven naar een ik-boodschap en het maken van onderscheid tussen observaties en interpretaties. Maar dergelijke workshops gaan voorbij aan de beschreven natuurlijke hobbels die we allemaal te overwinnen hebben voordat we überhaupt bereid zijn iemand aan te spreken op zijn gedrag. Vervang feedbacktrainingen liever door een proces waarin je mensen leert te reflecteren op hun eigen gedrag én dat van elkaar. Kweek discipline om te analyseren wat goed en minder goed ging. Train scherp observeren van de consequenties van je eigen gedrag én dat van anderen. Leer echt luisteren (ook naar wat in bijzinnen of niet gezegd wordt). Schep ruimte om te oefenen met kritiek vragen en aanspreken. Stuur niet alleen op het aanleren van vaardigheden, maar vooral op de juiste mindset. Plan regelmatig herhalingsmomenten. Zeker

omdat het zo tegennatuurlijk is, zullen we actief moeten blijven oefenen, misschien wel ons leven lang.

Conclusie - start the change

Uit onderzoek in de psychologie blijkt dat we onszelf overschatten. Mijn onderzoek bevestigde dit beeld als het om aanspreken gaat. Wij denken er zelf wel aardig goed in te zijn, in ieder geval beter dan de rest. De verbetering moet vooral komen van anderen. Maar dat vinden we allemaal en zo verandert er dus niets. Terwijl de productiviteit tot wel 28% kan verbeteren, verzuim en verloop afnemen en de sfeer aanzienlijk verbetert als we elkaar vaker zouden aanspreken. Verder levert het jou persoonlijk meer respect van je collega's op en minder risico op een burn-out, zo blijkt uit onderzoek.

Vervang aanspreken door *bespreken*

Aanspreken gaat niet zozeer over de moed om op te staan voor je eigen waarden en het achterste van je tong te laten zien, maar vooral over de discipline jezelf bij te sturen en je primaire instincten onder controle te houden. Het probleem zit niet in wat we doen (of niet doen), het zit in hoe we er over denken. Aanspreken gaat over het delen van dilemma's. Het gaat voor minstens de helft over jou en bestaat voor minstens de helft uit luisteren. Vervang aanspreken dus door *bespreken*. Als het lukt er in ons hoofd tweerichtingsverkeer van te maken, gaan we het vaker doen en levert een gesprek veel meer op.

Omdat jouw verantwoordelijkheid verandert van het maken van beleid en monitoring naar het sturen op cultuur en gedrag, is jouw persoonlijke voorbeeldgedrag cruciaal. Hoewel het jouw rol is te bewaken dat aangesproken wordt, ontkom je er niet aan het zelf ook duidelijker te doen. 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. Leef voor wat je wilt zien. Daarmee blijf je als adviseur geloofwaardig. Daarna kun je leidinggevend stimuleren hetzelfde te doen. Ik wens je veel mooie ontmoetingen en goede gesprekken. ■

⁴ Geïnspireerd op o.a. Leopold Vansina, 'Feedback or reviewing: a conceptual clarification of the differential impact on human beings and work systems', *Humanness in Organisations, a psychodynamic contribution*, Karnac 2013.

Gytha is een ervaren sparringpartner en (team)coach voor directie- en managementteams en maakt zaken graag 'af' met de medewerkers. Het gaat haar aan het hart dat we in organisaties zo veel energie kwijtra- ken aan ergernissen en (politiek) gedoe. Wat zou er gebeuren als we gewoon allemaal zeggen wat we werkelijk vinden en altijd doen wat we zeggen? Zouden we dan niet veel meer resultaat boeken, met veel meer plezier? 'Hard' en 'zacht' horen voor haar bij elkaar; er wordt gewerkt aan groepsdynamiek en gedrag, maar wel altijd met de zakelijke doelstellingen in het achterhoofd en de inhoud op tafel. Gytha werkt graag met integere mensen die bereid zijn in de spiegel te kijken en die blijven staan, ook als het spannend wordt. Daarop is ze uiteraard ook zelf aanspreekbaar.

Drie jaar onderzocht Gytha aanspreekgedrag in (Nederlandse) organisaties. Ze verzorgt daarover interac- tieve lezingen, als start van een proces waarin managers en medewerkers op een andere manier leren elkaar nu wél of vaker op gedrag aan te spreken. Ze publiceerde diverse artikelen over leiderschap en aanspreken, onder andere in het Tijdschrift voor Management Development, het FD, Management Team en op ManagementSite. Haar artikel 'Hoe creëer je nou écht een aanspreekcultuur – schrap de beoordelings- gesprekken en vergeet de feedbackregels' is inmiddels meer dan 15.000 keer gelezen. Met Aanspreken? Gewoon doen! schreef Gytha het eerste boek over dit onderwerp.

www.be7.nl

www.succesvolaanspreken.nl

E-mail: gytha@be7.nl

