

Elkaar succesvol aanspreken, hoe doe je dat?

# Waarom zegt niemand er wat van?!

Weinig thema's zijn en blijven actueler dan 'elkaar aanspreken'. Het is dé manier om elkaar scherp te houden op het naleven van 'zo doen wij dat hier nou eenmaal'. In een leidinggevende rol zoals die van de HO is aanspreken zeker iets waar je mee te maken krijgt. Je spreekt iemand aan en wordt ongetwijfeld ook zelf door anderen aangesproken. Maar waarom vinden we elkaar aanspreken toch zo lastig? En wat kun je doen om in bijvoorbeeld je jeugdopleiding een cultuur neer te zetten waarin aanspreken normaal wordt gevonden? We spreken hierover met Gytha Heins, die er onderzoek naar deed en een boek over schreef.

**Gytha Heins:** 'De afgelopen twintig jaar heb ik het geluk gehad in veel organisaties binnen te mogen kijken. En ik verbaas me nog steeds over de vaak grote verschillen tussen wat leidinggevenden en medewerkers zeggen te doen, en wat ze werkelijk doen. Vaak

komt dat doordat echte drijfveren niet op tafel liggen. Tijdens overlegmomenten houden veel mensen hun mond als het spannend wordt. Maar op de parkeerplaats of op de gang worden de zaken besproken die er echt toe doen. Deze dynamiek intri-

geert me. Het werkende leven zou zo veel helderder en makkelijker worden als we allemaal 'gewoon' zeggen wat we denken en doen wat we zeggen.'

## Negatieve macht

'Zodra we praten over 'elkaar aanspreken', zul je in organisaties merken dat er naar elkaar wordt gewezen. Als medewerkers zijn we geneigd naar de leidinggevende te wijzen. Als een collega gedrag vertoont dat niet door de beugel kan, moet die er maar wat van zeggen. Hij wordt er immers voor betaald. Op hun beurt willen leidinggevenden vaak dat medewerkers elkaar gaan aanspreken. Zij vragen zich af waarom zij altijd de boeman of politieagent moeten zijn. Maar als de leidinggevende zelf niet ingrijpt op ongewenst gedrag gaan de medewerkers dat zeker niet doen.

Aanspreken naar boven toe, omhoog, is het allermoeilijkst. Wij, mensen, dichten de persoon die boven ons staat negatieve macht toe. Hij of zij kan ons ontslaan, onze carrière ne-



Gytha Heins studeerde Bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen en aan de Copenhagen Business School. Ze werkte onder andere als lid van het MT van een lokale Rabobank en als consultant bij WAT!HRM en KPMG. Aanvankelijk hield ze zich als consultant bezig met Performance Management en de Balanced Scorecard (de 'harde' kant). Gaandeweg heeft ze zich meer verdiept in verandermanagement en gedrag (de 'zachte' kant). In het thema Leiderschap komen beide sporen voor haar samen. Gytha begeleidt vol passie managers en managementteams bij het verhogen van hun effectiviteit. Dat doet zij als spreker, trainer of als teamcoach.



Foto: Pro Shots

Sarina Wiegman wordt als bondscoach van de Engelse vrouwen geroemd om haar leidinggevende en communicatieve vaardigheden.

gatief beïnvloeden of ons een rotklus geven. Terwijl die leidinggevende dat geenszins van plan is. Hij heeft het idee open te staan voor feedback en zal zeggen: “Mijn deur staat altijd open.” Hij of zij was ook ooit trainer-coach, en is naar eigen zeggen niet veranderd.’

### Risico's

*We hebben het veel over 'elkaar aanspreken', toch gebeurt het lang niet altijd. Hoe komt dat?*

‘Ongeveer tachtig procent van de teams functioneert niet goed door een gebrek aan onderling aanspreken. Elkaar aanspreken is lastiger dan we altijd hebben gedacht. Bij het bespreken van lastige kwesties maken we een afweging: wat zijn de risico's en wat kan het ons opleveren? Hoe groot is de kans dat we er na het gesprek beter uit komen dan waar we nu staan? De risico's, zoals bijvoorbeeld gezichtsverlies voor de ander of jezelf, het beschadigen van een goede relatie of zelfs escalatie, wegen daarbij

altijd zwaarder. Daarnaast mijden we instinctief pijn, zowel voor onszelf als voor de ander. We associëren aanspreken met slecht nieuws en pijn en daarom gaan we daar liever aan voorbij.’

Volgens Heins volstaat alleen een cursus ‘feedback geven en ontvangen’ daarom niet. Er is meer nodig om ons bewust te worden van onze belemmeringen en samen manieren te vinden om hier doorheen te breken. Vinden we het echt acceptabel dat er nog steeds trainer-coaches zijn die hun afspraken niet nakomen? Is het oké dat een HO in de vergadering ‘ja’ zegt en daarbuiten ‘nee’ doet? Keuren we het oprecht goed dat er negatief wordt gesproken over mensen die er niet bij zijn? Doet het ons werkelijk niets dat onze leidinggevende een kwartier te laat op het trainersoverleg verschijnt?

### Explosie

‘Wat in de voetballerij ook kan meespelen, is het feit dat wij mensen

instinctief sturen op de korte termijn. Laten we het nú gezellig houden. We realiseren ons simpelweg niet dat zaken onder de oppervlakte toch wel doetteren. Wanneer je ergens als HO of als trainer-coach maar kort bent, dan ga je er met passie in. Je wilt niet als lastig te boek staan, omdat je contract dan wellicht niet wordt verlengd. We laten daarom, bewust én onbewust, dingen lopen. Het is niet groot genoeg, het waait wel over, misschien ben ik de enige die hier last van heeft? Mijn collega-trainer of de HO gaat na de zomer toch weg. We hebben voor onszelf heel rationeel klinkende verklaringen om het lastige gesprek vooruit te schuiven. De prestatiedruk of werkdruk is al zo hoog, laat ik er maar niets van zeggen. Op de korte termijn werkt zo iets, toch vergeten we dat we op die manier onder de oppervlakte van alles laten doormodderen. En als het er dan uit komt, gaat het meestal ongecontroleerd en heb je direct een conflict.’

### Gezichtsverlies

‘Een andere reden dat we elkaar liever niet aanspreken, heeft te maken met gezichtsverlies. Wij mensen zijn de hele dag bezig om gezichtsverlies te voorkomen. Niet alleen voor onze collega’s, maar ook voor onszelf. Je wilt als leidinggevende niet overkomen als belerend of betuttelend. En daarnaast speelt mee – een natuurlijk instinct – dat we bij de groep willen horen. De leidinggevende wil niet dat er op hem of haar afgegeven wordt. Slecht nieuws brengen, daar hebben we een hekel aan. Wij mensen willen empathisch overkomen. Daarom geven we vaak wel iets van een negatieve boodschap af, maar het meest venijnige stukje laten we achterwege. Terwijl dat meestal de enige informatie is waar die ander écht iets aan heeft.’

Tip: Ervaar jij het woord ‘aanspreken’ als betuttelend of belerend? Vervang het dan door ‘bespreken’. Zeg wat je in de weg zit en luister hoe de ander het ervaart. Maak er tweerichtingsverkeer van.

### Bewust bespreekbaar

*Waar moet je bij het werken aan een aanspreekcultuur dan precies beginnen?*

‘In de eerste plaats is het goed te benadrukken dat dé aanspreekcultuur niet bestaat. Zoiets krijgt vorm, het is niet iets wat er vanaf dag 1 staat. Je kunt als leidinggevende hooguit mensen aanmoedigen om elkaar aan te spreken. Dit aanmoedigen kan al door bewust bespreekbaar te maken: hoe gaan we hier met elkaar om? Waar liggen persoonlijke grenzen? Wat kan wel en wat kan niet? Bijvoorbeeld op het gebied van humor die ten koste van elkaar gaat. Pas als je dat benoemd hebt, weet iedereen dat bepaalde grappen niet door de beugel kunnen. Je hebt het immers met elkaar afgesproken. Dan wordt het aanspreken van elkaar ook makkelijker, want degene die iemand anders aanspreekt, voelt zich gesteund door de afspraken. Spreek je er niets over af, dan is het maar de vraag of men

zich ergens over durft uit te spreken. Aanspreken gaat namelijk niet zonder afspreken. Dát is de volgorde: eerst afspreken, daarna aanspreken.’

Wat Heins daarom geregeld doet in het werken met teams, is bij aanvang een aantal vragen op tafel leggen. Enkele voorbeelden:

- Hoe willen wij prettig samenwerken?
- Wat vinden wij belangrijk in de samenwerking?
- Wat zou jou irriteren? Wat zijn jouw rode lijnen waar we niet overheen mogen?
- Wat doe jij als het spannend wordt? Wat voor gedrag zien we dan bij jou?

### Veilig

‘Je zou de uitkomsten van zo’n gesprek op papier kunnen zetten, en die bijvoorbeeld elk kwartaal op een vergadering bewust terug kunnen laten komen. Je ruimt daarmee tijd in om de manier van samenwerken te evalueren. Een bijkomend voordeel van dat gestructureerd terug laten komen is dat medewerkers weten dat er een moment komt waarop ze zich kunnen uitspreken: sowieso elk kwartaal kan ik delen wat me in de weg zit. In het begin voelt dat vaak geforceerd, maar naarmate je het langer volhoudt

als ze zich uitspreken’. Het is een perceptie en zegt niets over de realiteit. In trainingen merk ik dat ook. Over dezelfde leidinggevende kan medewerker A zeggen dat je daar niets tegen kunt zeggen, terwijl een ander juist vertelt dat die leidinggevende heel sterk openstaat voor feedback. Veiligheid komt van binnen en van buiten. Het stukje dat van binnen komt, heeft te maken met opvoeding. Als je ouders altijd tegen je zeiden dat je een meerdere niet tegenspreekt, dan zul je je minder veilig voelen om je uit te spreken tegenover een leidinggevende dan wanneer je ouders tegen je zeiden: ‘Iedereen is gelijk.’ Dat wat bij je medewerkers van binnen zit, dat kun je maar moeilijk beïnvloeden. Dat stukje veiligheid dat echter van buiten komt, daar kun je wel iets mee. Dat creëer je samen, het is de cultuur in een bedrijf of een team.’

### Heilige gralen

‘We hebben allemaal zo onze overtuigingen over wat wij ‘normaal’ vinden, onze heilige gralen, maar die maken we zelden expliciet. Denk aan mantra’s als ‘Op tijd komen is een teken van respect’ of ‘Afspraak is afspraak’. Als iemand te laat komt bij een overleg en daar niets over zegt, kan een ander – die ervan overtuigd is dat

## ‘Aanspreken gaat niet zonder afspreken’

wordt het steeds gewoner om het ook even over de *soft issues* te hebben.

Bij het aanspreken komt de term ‘veiligheid’ ook naar voren. Is het veilig genoeg om je uit te spreken? Over het onderwerp ‘veiligheid’ zou je bij wijze van spreken drie weken college kunnen geven, want het is veelomvattend en complex. De Amerikaanse Harvard-hoogleraar Amy Edmondson heeft hier veel onderzoek naar gedaan. Zij definieert psychologische veiligheid als ‘de perceptie die mensen hebben van mogelijke negatieve consequenties die zich zouden kunnen voordoen

op tijd komen een teken van respect is – daar zeer geïrriteerd over raken. Er ontstaat spanning, terwijl diegene die te laat is misschien wel een belangrijk gesprek met een speler goed wilde afronden. Beiden dus handelend vanuit respect, maar volgens een heel verschillende norm. Daarom is het belangrijk dat je je heilige gralen deelt. Wat vind jij écht belangrijk in het samenwerken als team? Dat benoemen en delen voorkomt spanningen en irritaties.

Als patronen zich in een groep voordoen, dan kun je dat als leidingge-



vende alleen in de groep oplossen. Dat is het slechte nieuws. Maar als je denkt: het onderwerp dat we gaan bespreken ligt gevoelig, dan kun je het natuurlijk wel een-op-een met iemand voorbespreken. Een voorbeeld: stel dat iemand in je team vaak grapjes maakt die nét op het randje zitten, dan kun je dat met diegene bespreken en afspreken dat jullie dit in het volgende overleg ook nog even op tafel leggen. Wanneer jij als leidinggevende er niets van zegt, denken alle anderen 'het is blijkbaar voor hem of haar oké'. Ook al weet je zelf heel goed dat dit niet zo is. Dat moet je echt voor ogen houden. Die afweging moet je maken: is het voor mij oké dat mensen om mij heen denken dat het gedrag dat we nu zien, door de beugel kan? Is het antwoord daarop ja, dan laat je het lopen. Maar is het antwoord nee, spreek je dan uit.'

In een team heb je volgens Heins mensen die je vaak hoort, en je hebt mensen die wat stiller zijn. Daarom is het goed om die laatste groep gewoon naar hun mening te vragen. 'Wat vind jij ervan?'

### Aanmoedigen

'Zoiets doe je gewoon in de groep. Door ook andere meningen te peilen vergroot je namelijk de veiligheid. En als iemand zich in een vergadering uitsprekt, zou ik als leidinggevende twee dingen doen: in de eerste plaats maak je diegene een compliment, omdat hij zich uitsprekt. En daarnaast

### Cijfer geven

*Een manier om de mate van veiligheid in een team te peilen is via het geven van een cijfer.*

**Gytha Heins:** 'Je zou anoniem kunnen peilen hoe het staat met de ervaren veiligheid. Dit doe je door de vraag te stellen: "Hoe veilig is het voor jou in deze groep om altijd te zeggen wat je zou willen zeggen? Schrijf eens een getal op tussen 0 en 10." Vervolgens verzamel je de anonieme scores en zet je de resultaten op een as van 0 tot 10 op een flip-over. Soms zie je een 5, een 4 of een 3. Maar er zitten meestal ook 8'en of 9's tussen. Dan is het interessant te zien wáár de meerderheid zit. En het is interessant om te begrijpen waarom er verschillen zijn. Vervolgens kun je dus vragen of iemand bereid is zijn getal toe te lichten. En dan wordt het spannend, dus dat moet je heel zorgvuldig doen. Vraag ook: "Zijn we met elkaar tevreden over deze scores of kan het beter?" Vaak vindt de meerderheid in een team dat het wel beter kan, dus heb je meteen een haakje om mee aan de slag te gaan.'

zou je kunnen vragen wat anderen ervan vinden, zodat diegene die zich uitsprekt zich gesteund voelt. Op die manier wordt je uitspreken steeds meer vanzelfsprekend.

Ik snap dat het lastig is, want aanspreken klinkt negatief. Maar als je aanspreken vervangt door bespreken, haal je er al een bepaalde lading van af. En bespreek dan niet alleen welk gedrag je wilt stoppen, maar ook welk nieuw gedrag je wilt aanmoedigen. Naast bespreekbaar maken wat je niet wilt zien, moet je als leidinggevende aanmoedigen wat je juist wél wilt zien door complimenten te geven. Wanneer je op een gegeven moment iemand z'n best ziet doen om ander gedrag te vertonen, benoem dat! Eigenlijk zijn dát de twee elementen die je als leidinggevendenden voor ogen houdt:

begrenzen van ongewenst gedrag en aanmoedigen van nieuw gedrag. Beide is precies evenveel nodig.' 🌐

Over het onderwerp 'elkaar aanspreken' ben je, bijvoorbeeld vanwege personele wisselingen in je organisatie, nooit klaar. Wil je meer weten over dit onderwerp, of wil je meer weten over het werk van Gytha Heins? Hieronder volgen enkele opties:

**Bezoek haar website:** [www.succesvolaanspreken.nl](http://www.succesvolaanspreken.nl)

**Lees over haar E-learning:**

<https://www.succesvolaanspreken.nl/e-learning/>

**Luister haar podcast:** [tinyurl.com/vt276b](https://tinyurl.com/vt276b)



PODCAST

# Aanspreken? Gewoon doen!

Gytha Heins-teamcoach|spreker