



GYTHA HEINS

teamcoach en oprichter van de Aanspreek Academie en Be7, info@aanspreekacademie.nl

Voel jij je ook wel eens onmachtig over onfatsoenlijk of onhandig gedrag op school dat maar gewoon getolereerd wordt? Alsof het 'normaal' is geworden? Mijn onderzoek laat zien dat we op elkaar wachten en vinden dat iemand anders moet ingrijpen. In dit artikel praktische tips over het hoe en waarom van ingrijpen bij ongewenst gedrag van collega's.

OMGAAN MET ONFATSOENLIJK OF ONHANDIG GEDRAG VAN COLLEGA'S

WAAROM NIEMAND ER WAT VAN ZEGT

Zie je één van de andere bestuurders op zijn mobiel de mail bijwerken tijdens de vergadering? Zit jij wel eens een overleg voor waarin twee leerkrachten alleen nog maar kritisch zijn, eigenlijk over alles? Misschien komen leraren regelmatig bij jou klagen over een ander zonder het tegen de persoon in kwestie te zeggen? Wellicht stoor je je aan leerkrachten die handelen in de klas niet gaan oefenen (zoals afgesproken is) of die consequent te laat komen? Het zijn actuele voorbeelden uit de 'top 15 ongewenst gedrag op de werkvloer' die gewoon blijven voortbestaan (Onderzoek aanspreekgedrag, Gytha Heins in samenwerking met Kien Onderzoek (2014-2017)). Omdat niemand het initiatief neemt collega(s) daarop aan te spreken.

Mijn onderzoek laat zien dat we allemaal op elkaar wachten. We vinden collectief dat de bestuurder, de directeur, de voorzitter van het overleg of de leidinggevende in moet grijpen en hebben niet in de gaten hoe vaak ook wij er zelf het zwijgen toe doen. Hoe vaak zeg jij: 'Nu is het genoeg! Ik accepteer niet langer dat je ...?' In dit artikel neem ik je graag mee in een paar praktische tips voor jou persoonlijk. Omdat iedereen nou eenmaal wel iemand kent die iets doet dat eigenlijk niet zo handig is. En omdat iedereen die iets onhandigs doet dat eigenlijk zelf ook wel weet, maar een seintje nodig heeft om er mee te stoppen.

LASTIGER DAN GEDACHT

'Wat ben ik blij dat je dit openbreekt. Volgens mij zit er zo veel schaamte op dit onderwerp. Ik kan de feedbackregels zo opdreunen, maar het blijft iedere keer ongemakkelijk als ik iemand moet aanspreken op zijn gedrag. Ik wil de relatie met de ander goed houden en de ander niet kwetsen.'

Deze reactie kreeg ik naar aanleiding van de eerste publicatie over mijn onderzoek naar aanspreekgedrag. Iedereen in het team is wat mij betreft verantwoordelijk voor een constructieve samenwerking en

groep vallen en de ander geen gezichtsverlies bezorgen. We vermijden instinctief risico (bijvoorbeeld het beschadigen van de goede relatie of vertrek van een leerkracht) en richten ons op de korte termijn. Daarom houden we het liever nu gezellig en accepteren we ineffectief of disrespectvol gedrag. Er is nou eenmaal een groot tekort aan leerkrachten.

De bewustwording dat het zo veel ingewikkelder is dan we altijd dachten, is het noodzakelijke begin van meer aanspreekgedrag. De feedbackregels kunnen we

WE WILLEN DE ANDER GEEN GEZICHTSVERLIJES BEZORGEN

mag daarop interveniëren. Maar veel medewerkers laten het over aan de leidinggevende en veel leerkrachten laten het aan de directeur. Als je leiding geeft, behoort aanspreken immers tot je 'takenpakket'. Ik gun iedereen de opluchting te weten dat je niet de enige bent die er tegenaan hikt. Dat dat normaal is. En dat het op alle niveaus speelt.

VERMIJDEN RISICO

In mijn boek *Aanspreken? Gewoon doen!* (Heins, G, 2017, Boom) beschrijf ik een aantal redenen waarom elkaar aanspreken op gedrag zo lastig is. Kort samengevat; het zit niet in onze aard. Wij willen empathisch overkomen, niet buiten de

allemaal zo opdreunen. Nog meer feedbackworkshops hebben geen enkele zin. Verdiep je eerder in de natuurlijke hobbels die we allemaal te overwinnen hebben en leer jezelf en elkaar de eigen primaire instincten, die ons wegsturen van ongemak, te managen.

HELDER OVER JE EIGEN BELANG

Aanspreken gaat gek genoeg voor de helft over jou. Je hebt er namelijk meestal zelf belang bij dat iemand stopt met bepaald gedrag. Dan ben je uiteindelijk af van het negatieve geluid dat jou zoveel energie kost en de sfeer verziekt. Of dan kun je er eindelijk van uit gaan dat zaken op tijd aangeleverd worden,



zodat jij ook je eigen afspraken na kunt komen. Wees eerlijk over je eigen belang, naar jezelf én de persoon in kwestie.

Leerkrachten Mustafa en Katinka lijken elkaar helemaal gevonden te hebben. Ze zijn het over alles eens, of beter gezegd oneens met de rest van de collega's. Er komt eigenlijk geen positief geluid meer uit en ze vertragen alle besluiten. Directeur Theo masseert de boel een beetje om de sfeer goed te houden. Maar tijdens een vergadering aan het einde van het jaar houdt Theo het niet langer. 'Kunnen jullie nou nooit eens positief zijn?,' schreeuwt hij. 'Altijd maar de kont tegen de krib. Zo verandert er nooit wat hier op school!' Mustafa kijkt hem verbaasd aan en Katinka roept: 'Nou èn, daar heb jij toch geen last van?'. De directeur voelt dat het hem oplucht dit eens te zeggen: 'Het kost mij gewoon heel veel energie. Ik ga eerlijk gezegd met tegenzin naar dit overleg omdat de sfeer vaak negatief is en we nooit direct een besluit kunnen nemen. Jullie hebben meestal precies een andere mening dan de rest van de groep en daardoor kost de vergadering twee keer zoveel tijd.'

HEILIGE GRALEN

Aanspreken gaat ook over jouw 'heilige gralen'. Als je irritatie voelt, zegt dat vaak iets over jouw persoonlijke waarden en overtuigingen. 'Op tijd komen is een teken van respect', 'Je moet iedereen gelijk behandelen' of 'Klagen heeft geen zin, doe iets'; het zijn allemaal zaken die wij zelf heel normaal vinden en die we anderen onuitgesproken opleggen. Maar die ander heeft zelf net zulke sterke overtuigingen over goed of fout en laat wellicht 'altijd eerlijk zijn' prevaleren boven 'klagen heeft geen zin'. Onderzoek dus waar je irritatie vandaan komt, ken je 'heilige gralen' en deel ze, zeker in je rol als leidinggevende.

De keus om iemand al dan niet aan te spreken op zijn gedrag gaat tenslotte over jouw drijfveren en de excuses die je gebruikt om aan jezelf en je collega's te verkopen dat het misschien niet zo nodig is. Dat moet de bestuurder maar doen... Die leerkracht heeft het privé ook al zo zwaar... Ze gaat toch volgend jaar met pensioen... Ze bedoelt het goed... Hij is al overbelast... Ontdek welke - ogenschijnlijk geldige - redenen jij

bedenkt om iemand niet aan te spreken op zijn of haar gedrag. Zijn ze legitiem of zijn het 'ontsnappingsclausules'? Realiseer je dat niks zeggen een keuze is en dat je daarmee mede verantwoordelijk bent voor het in stand houden, of verergeren, van het probleem. Niet aanspreken betekent gedogen en toelaten.

FILTER JE EMOTIES ER UIT

Uitspraken als 'onfatsoenlijk', 'respectloos' of 'lui' zeggen meer over de bril waardoor jij kijkt, dan over de ander. Filter je emoties eruit voor je iets gaat bespreken. Week je observaties los van je interpretatie. 'Hij is onfatsoenlijk' (interpretatie en emotie 'boos') komt mogelijk voort uit 'Hij zei in de vergadering klootzak tegen me' (observatie). De ander heeft helemaal niets aan jouw interpretaties. Die gaan immers over jou. Maar een scherpe observatie leidt meestal tot een schok van herkenning.

Marieke geeft trainingen aan leerkrachten. De deelnemers van vandaag lopen steeds heen en weer naar het toilet en naar de koffie achter in de zaal. Marieke ervaart dat als ronduit onbeleefd. Maar dat ▶



vertelt ze niet. Ze onderbreekt haar programma en zegt: 'Het afgelopen uur is er iedere zeven minuten iemand opgestaan.' De docenten schrikken. 'Zouden jullie tot de volgende pauze op je plaats willen blijven zitten?'
Dertig vragende ogen kijken haar aan. 'Het haalt mij uit mijn concentratie als er iemand op staat.' Er verschijnt begrip in de ogen.
'Prima', zegt een aantal mensen, 'hoe laat is dan de volgende pauze?'

Dit wil overigens niet zeggen dat je je emoties altijd de baas moet zijn. Sterker nog, het is soms heel waardevol ze te

online interviewde of van de 25 leidinggevenden die ik sprak, lukt het om iemand altijd goed aan te spreken. Soms gaat het gewoon (weer) even mis. En je hebt niet in de hand hoe de ander reageert, helaas. De meesten van ons vrezen de reactie en soms is dat alleen al genoeg reden om er niks van te zeggen.

Er zijn veel manieren om aan te spreken. Het geven van constructieve feedback is er slechts één. In de praktijk merk ik dat vrijwel niemand de feedbackregels (zuiver) volgt. De meesten van ons hebben een eigen aanpak ontwikkeld. Soms is een vragende of kritische blik voldoende

neer te leggen ('Ik wil graag dat je in de toekomst je mening onderbouwt met feiten.'). Anderen schetsen wat er zou kunnen gebeuren als iemand door blijft gaan met wat zij niet constructief gedrag vinden ('Als je alleen maar kritisch bent in de vergadering, is de kans groot dat je anderen mee neemt in die sfeer en dat we helemaal niet meer tot oplossingen komen.')

Wat past, hangt af van jouw persoonlijke stijl, van je intentie, van het karakter van degene die je wilt aanspreken en van het gedrag waar het om gaat. Op alle bovengestane manieren is misschien wel wat aan te merken, maar wat telt is het uiteindelijke resultaat. En het ligt nu in ieder geval óp en niet langer onder de tafel, waardoor het de vergadering of jullie samenwerking niet langer verstoort.

Eenvoudig is het daarmee allemaal natuurlijk nog steeds niet. Daarom tot slot een quote van een zeer ervaren adviseur die ik interviewde: 'De meest impactvolle feedback kun je niet voorbereiden. Die komt spontaan, uit je hart.' Vertrouw daar maar op. BSM

Meer informatie over de onderzoeken van Gytha Heins en haar boeken vind je op www.be7.nl.

IK MERK DAT VRIJWEL NIEMAND DE FEEDBACKREGELS ZUIVER VOLGT

laten zien, ook als je de leider van de club bent. Het maakt je meer mens. Maar zorg dat je begrijpt om welke emoties het gaat en wat ze feitelijk getriggerd heeft, want dat zijn twee verschillende zaken. De feiten zorgen voor bewustwording bij de ander, de emoties zorgen voor meer begrip voor jou.

DE MANIER DIE BIJ JOU PAST
Niemand van de 500 mensen die ik

en hoe je eigenlijk niets meer te zeggen. Bijvoorbeeld als iemand in de vergadering zijn mobiel pakt en daarop aan de slag gaat. Het kan helpen een opmerking die jij niet passend vindt, te herhalen ('dus jij vindt alle ouders dom'). In andere situaties volstaat simpelweg een vraag, zoals: 'wat maakt dat je - ondanks mijn drie verzoeken - nog geen presentatie gemaakt hebt?'. Sommige mensen geven er de voorkeur aan een verzoek