

IN DE BOEKEN

RECENSIE - AANSPREKEN? GEWOON DOEN!

Nico Jong

‘Als er iets is dat je niet zint, maak het dan bespreekbaar!’ Het is gemakkelijk gezegd, maar in de praktijk doen we het bijna niet. Iedereen herkent het, zeker de mensen die in een piramidale top-down gestuurde organisatie werken. Gytha Heins deed uitgebreid onderzoek naar het fenomeen ‘aanspreken’ en schreef er een boek over.

Aanspreken is volgens de auteur het benoemen van gedrag dat voor ons niet acceptabel is, en wel in persoonlijk contact met degene die dat gedrag vertoont, op basis van gelijkwaardigheid en met de intentie dat de ander zijn/haar gedrag ten aanzien van het onderwerp in kwestie zal veranderen. Echte verandering vereist om te beginnen hoe de zaken op het moment gaan, vervolgens inzien wat er nodig is om effectiever te worden, dat ook willen, en het ten slotte ook doen.

Aanspreken gaat voor Heins dieper dan het geven van feedback. Het raakt aan persoonlijke waarden, organisatiewaarden en strategie. Het gaat erover hoe we met elkaar en met onze belanghebbenden willen omgaan. Aanspreken heeft te maken met ons morele kompas en is dwingender dan feedback. We vinden aanspreken erg belangrijk, maar noemen het liever niet zo omdat we het een betuttelende term vinden. Aanspreken is nodig om te zorgen dat iedereen zijn verantwoordelijkheid neemt en doet wat is afgesproken. Het is nodig om de sfeer te bewaken. Aangesproken worden is ook nodig om te kunnen leren.

We vinden het echter uitermate moeilijk om kritiek te geven. In de meeste organisaties spreken we elkaar niet aan, met als gevolg dat we het ongewenste gedrag gedogen en toelaten. Het gevolg is dat tachtig procent

van de teams niet functioneert. Tegelijkertijd snakken we ernaar kritiek te krijgen om onszelf te kunnen ontwikkelen.

Heins legt scherp bloot waarom we weerstand tegen aanspreken hebben. We voelen ons bijvoorbeeld niet veilig in onze organisaties. We ontkennen dat we ons laten leiden door angst. We hebben een hekel aan het brengen van slecht nieuws. We proberen verlies te voorkomen. We sturen op korte-termijnresultaten. We willen erbij horen. En we willen ons zelfbeeld hooghouden en gezichtsverlies tegenover de ander voorkomen.

Het gaat erom een cultuur te creëren waarin we elkaar toch gaan aanspreken. Klassieke managers willen in control zijn, maar hoe doe je dat als je elkaar niet aan de gemaakte afspraken kunt houden of als je zelfs niet weet wie je daarop kunt aanspreken? Beheersing van de situatie kan alleen in het moment zelf plaatsvinden. Daarom moet direct aanspreken normaal worden.

In het langste deel van haar boek bespreekt Heins hoe we het in de praktijk gewoon kunnen gaan doen: anderen aanspreken. Dit is het meest praktische en tegelijk ook meest confronterende deel van het boek. *Aanspreken? Gewoon doen!* Laat zich bijzonder gemakkelijk lezen. De auteur is niet over een nacht ijs gegaan; het boek is gebaseerd op drie jaar onderzoek. De verantwoording daarvoor vindt de lezer achterin het boek, net als de literatuurverwijzingen die horen bij de noten in de tekst. *Aanspreken? Gewoon doen!* is een lekker boek, maar als je ermee aan de slag gaat, betekent dat nogal wat in de praktijk van je werk.

Nico Jong is senior adviseur bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.



IN DE BOEKEN



STRATEGIE

MANAGERS THE DAY AFTER TOMORROW - CONNECT TO MANY, ENGAGE INDIVIDUALS. PRAKTISCHE TIPS VOOR RADICALE INNOVATIE.

RIK VERA

PAPERBACK, 224 BLZ., VAN DUUREN MANAGEMENT, 1E DRUK, 2018

9789082542288

€ 29,99

Hoe kun je als manager in een steeds onzekerder tijdperk dertig jaar vooruitkijken in de tijd en die blik omzetten in een plan voor de komende drie maanden? Wat drijft de nieuwe consument? Waarom moet alles snel, gemakkelijk, tof en eenvoudig? Waarom zijn data het nieuwe goud, en artificiële intelligentie een zegen? Het antwoord is duidelijk. Om te blijven evolueren, moet je je laten inspireren door de wereld, je volledig richten op de behoeften van de klant, focussen op mogelijkheden en blijven experimenteren.



ORGANISATIE

DE BEDRIJFSCULTUUR-CODE - STERKE BEDRIJVEN ONTSTAAN NIET VANZELF

DANIEL COYLE

PAPERBACK, 272 BLZ., MAVEN PUBLISHING, 1E DRUK, 2018

9789492493316

€ 22,00

Daniel Coyle, bestsellerauteur en expert op het gebied van talentontwikkeling, bestudeerde 's werelds meest succesvolle organisaties (van Pixar tot grote multinationals) om te onderzoeken hoe zij een goede sfeer en daadkrachtige groepsmentaliteit cultiveren. Door de nieuwste wetenschappelijke inzichten te combineren met nuchtere lessen van leiders van wereldklasse legt Coyle uit hoe je een omgeving creëert waarin innovatie bloeit en verwachtingen worden overtroffen.



LEIDERSCHAP

ONTWIKKEL JE LEIDERSCHAP JOËL AERTS

PAPERBACK, 236 BLZ., VAKMEDIANET, 1E DRUK, 2018

9789462762336

€ 24,50

Hoe kun je je leiderschap het beste ontwikkelen? Welke aanpak werkt echt en waar moet je op letten? Hoe help je anderen bij het ontwikkelen van hun leiderschap? Leiderschap is geen doel op zich. Het is slechts een middel om het verschil te maken in je eigen leven, in je organisatie en in de wereld om je heen. Daarom is het waardevol om je leiderschap te ontwikkelen, bij jezelf en bij anderen. *Ontwikkel je leiderschap* is je persoonlijke gids bij het versnellen van jouw leiderschapsontwikkeling én die van anderen.



MENSEN

WIE ZORGT DAT HET GOED KOMT? - HOE JE EIGENAARSCHAP KUNT VERGROTEN IN JOUW TEAM

PIETER VAN DER HAAK
PAPERBACK, 176 BLZ., BUSINESS CONTACT, 1E DRUK, 2018
9789047011378
€ 20,00

Van der Haak weet vanuit zijn lange praktijkervaring tot de kern van eigenaarschap door te dringen. Wie als manager zijn mensen helpt te ontdekken wat ze willen bereiken, en hen laat ervaren dat ze iets wezenlijks bijdragen aan de organisatie, creëert het vertrouwen waarin alle samenwerking slaagt. Van der Haak geeft je in *Wie zorgt dat het goed komt?* alles wat je nodig hebt om eigenaarschap te vergroten in jouw bedrijf. Hoe kun je ervoor zorgen dat iedereen zijn volle vermogen inzet om tot het beste resultaat te komen.



VERANDEREN

DESIGN THINKING: RADICAAL VERANDEREN IN KLEINE STAPPEN

GUIDO STOMPPF
PAPERBACK, 192 BLZ., BOOM UITGEVERS AMSTERDAM, 1E DRUK, 2018
9789024421435
€ 22,50

Leer van designers en pas hun werkwijze toe op je eigen organisatie! Wie kent ze niet, de creatieve genieën die ondanks straffe tegenwind hun visie volgden en innovaties bedachten die de wereld veranderden? Helaas: het is fictie. Iedereen weet dat innoveren gepaard gaat met forse tegenslagen. Zelfs voor het kleinste project worden er in organisaties 'absolute' zekerheden vereist die niemand kan geven. De werkelijkheid lijkt veel meer op wat designers en architecten doen: beginnen met niets en vervolgens iets onverwachts moois

opleveren. Toch weten ze van tevoren niet wat ze gaan maken, ze 'ontdekken' het gaandeweg. 'Design thinking' is een fundamenteel andere benadering om problemen op te lossen: zoekend, oplossingsgericht, en de mens staat centraal. Dit boek geeft inzicht in de kern van 'design thinking', een manier van denken die iedereen kan toepassen.

IN DE BOEKEN

HOE CREËER JE NOU ÉCHT EEN AANSPREEKCULTUUR?

Gytha Heins

Eigenlijk willen we allemaal dat collega's afspraken nakomen, in overleg niet op hun mobieltje 'zitten', direct en fatsoenlijk communiceren, eerlijk zeggen wat ze ervan vinden en toezeggingen nakomen. Maar als het anders gaat, zegt niemand er wat van. Gedrag waaraan we allemaal een hekel hebben op de werkvloer wordt gewoon getoleerd. Uit onderzoek blijkt dat tachtig procent van de teams niet goed functioneert doordat mensen elkaar niet aanspreken op hun gedrag. Hoe komt het toch dat we de mond vol hebben van aanspreken, maar het vrijwel niet doen? En vooral: hoe lossen we dit op? Daar deed ik drie jaar onderzoek naar. In mijn boek *Aanspreken? Gewoon doen!* deel ik de belangrijkste conclusies en oplossingen.

Aanspreken is 'onmenselijk'

Anderen aanspreken op hun gedrag druist in tegen alle primaire impulsen en overlevingsmechanismen van de mens. We hebben er een hekel aan om slecht nieuws te brengen, en laten dus het moeilijkste deel van de boodschap consequent achterwege. Van nature zijn we gericht op korte-termijnresultaten. We bewaren liever nu de goede vrede en 'vergeten' dat daarmee straks de resultaten en de sfeer onder druk komen te staan. Bovendien willen we bij de groep horen. Als zij (het DT, het MT, collega's) elkaar niet aanspreken, doen wij dat dus ook niet. We snappen dat aanspreken belangrijk is om te leren en we weten dat het bij onze functie als leidinggevende hoort. We zeggen anderen daarom te willen aanspreken, maar in ons hart willen we dat helemaal niet. Alleen zijn we ons daar niet bewust van. Daarom roepen we 'Het zit in zijn karakter,

hij verandert toch niet', 'Dit is niet het goede moment' of 'Het is niet mijn verantwoordelijkheid'.

Niet nog meer feedbacktrainingen

Iemand goed aanspreken op zijn gedrag is een hele kunst. Wat dit precaire proces van beide partijen vraagt, wordt sterk onderschat. We worstelen er allemaal mee, op ieder niveau in de organisatie. Aan onze kennis ligt het niet. Van de Nederlandse leidinggevenden kan 92 procent de feedbackregels zo 'opdreunen'. Maar als we iemand moeten aanspreken op zijn gedrag, delen we toch nog vaak onze interpretatie ('je bent niet proactief') in plaats van onze observatie ('je hebt je voor geen enkel nieuw project aangemeld'). Ook vergeten we erbij te vertellen waarom het voor ons zo belangrijk is om de ander te vertellen wat we vinden van zijn/haar gedrag. Het liefst spannen we onze leidinggevende voor dat karretje ('vind je ook niet dat Karin nou eens moet stoppen met ...'), blijven we over de inhoud praten ('dan hebben we dus nog steeds een probleem in de keten') of nuanceren we de lastige boodschap ('maar ach, dat overkomt de besten, haha').

Hoe dan wel?

Streef niet naar een aanspreekcultuur, maar streef naar transparantie, het bewaken van waarden en een constructieve samenwerking. Het gaat simpelweg over de manier waarop we in de dagelijkse praktijk met elkaar omgaan. Daar is nog wel de nodige winst te behalen. *Aanspreken? Gewoon doen!* telt drie hoofdstukken met praktische oplossingen. Graag deel ik er hier een paar.

Herstel om te beginnen de balans tussen ruimte ge-



ven en grenzen stellen. Het is een wijdverbreid misverstand dat mensen zich verantwoordelijker voelen als ze betrokken zijn bij de besluitvorming en dat er dan meer draagvlak ontstaat. We hanteren het mantra 'hard op de inhoud, zacht op de persoon'. Daardoor stellen we echter geen grenzen aan gedrag. Het is voor beide partijen inspirerender om gewenst gedrag aan te moedigen, maar volgens leerwetenschappers dooft ongewenst gedrag daarmee niet vanzelf uit. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat je de veiligheid vergroot en meer respect verdient als je – behalve complimenten te geven en ruimte te bieden – ook duidelijke grenzen stelt en daar consequent in bent. Je wilt toch zelf ook geen leidinggevende die alles van jou goed vindt en jou nooit een halt toeroept?

Hier ligt ook een taak voor de top. Bestuurders hebben vaak de mond vol van sturen op resultaat, meer verantwoordelijkheid nemen en elkaar daarop aanspreken, maar brengen dat zelf lang niet altijd in praktijk. Mensen zien het als een directeur een gecommuniceerd besluit niet uitvoert. Dat wordt dankbaar als excuus gebruikt om ook zelf (nog) niet in actie te komen.

Doe normaal!

Als iemand fluitend en wapperend met een rode kaart door de Kalverstraat rent, is de kans groot dat hij voor gek wordt aangezien. 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 be-

grijpt wat normaal gedrag is. We vergeten daarbij echter dat 'normaal' gaat over onze persoonlijke normen. Over de waarden zijn we het vaak nog wel eens. Iedereen vindt het belangrijk respectvol met elkaar om te gaan. Maar voor de ene collega betekent dit altijd op tijd komen, terwijl een ander eerst de klant naar diens tevredenheid wil helpen alvorens naar het afdelingsoverleg te komen. Door dit expliciet te maken, kunnen we veel irritatie voorkomen.

Start the change

Wil jij ook dat jouw collega's hun afspraken nakomen, dat iedereen actief deelneemt aan de vergadering, dat er mét mensen wordt gesproken in plaats van over hen, en dat iedereen doet wat-ie zegt? Dan is er maar één oplossing: begin zelf. Wacht niet totdat anderen er iets van zeggen, want dat gebeurt niet. De aanspreekcultuur begint bij jou. Door zelf vaker anderen aan te spreken én aanspreekbaar te zijn, laat jij zien dat je tolerant bent én grenzen stelt aan wat voor jou acceptabel is. Niet alleen thuis of in de sportvereniging, maar ook op het werk. Het maakt niet uit wát je precies zegt als het niet lekker loopt, het gaat erom dát je het zegt. Als we dat allemaal doen, maken we de werkende wereld vast een klein beetje mooier.

Gytha Heins (g.heins@be7.nl) is bedrijfskundige en oprichter van Be7 Organisatie- en Leiderschapsontwikkeling. Zij ontwerpt en faciliteert leiderschaps- en veranderprocessen voor profit- en not-for-profitorganisaties. Daarbij werkt zij onder andere samen met de Rotterdam School of Management.