

---

# Directe feedback betaalt zich uit

---

Leij, L. van der  
zaterdag 28 juni 2014, 00:00

---

Niet-functionerende medewerkers kosten bedrijven handenvol geld, maar managers aarzelen om er hun mensen op aan te spreken.

Ongeacht wat er op het werk speelt, gaat een van uw medewerkers altijd stipt om vijf uur naar huis. Dreigen er gaten te vallen in het rooster, dan zal hij nooit degene zijn die dat opmerkt of aanbiedt om in te vallen. Een andere collega handelt efficiënt zijn eigen werk af, maar vertoont weinig animo om nieuwe initiatieven te ontplooien. En dan is er nog de negativo die op voorhand alles afkraakt.

Stoort u zich daaraan? Ongetwijfeld. Maar zegt u er wat van?

Hoogstwaarschijnlijk niet of veel te weinig. Dat blijkt uit een onderzoek naar aanspreekgedrag op het werk uitgevoerd door management consultancy Be7 samen met Kien Onderzoek.

Daarin werd aan ruim 500 ervaren managers gevraagd of zij te maken krijgen met niet-constructief gedrag op de werkvloer en hoe ze daarmee omgaan. Onthutsende uitkomst: volgens de ondervraagden functioneert 16% van hun medewerkers matig of slecht. Nog onthutsender: de managers spreken hun medewerkers daar niet direct op aan. Slechts 37% van de respondenten zegt slecht gedrag meteen aan de kaak te stellen; de rest stelt het liever uit.

En van uitstel komt afstel, zo weet Gytha Heins, managing partner van Be7. ‘Bij iedere opdracht merk ik opnieuw hoe terughoudend leidinggevenden zijn in het aanspreken van medewerkers op hun gedrag. En ook managers onderling zeggen vaak niet waar het op staat. Er is een scala aan ongeschreven regels — hoe men zich dient op te stellen binnen het team, bijvoorbeeld — dat nooit wordt geëxpliciteerd. Daardoor loopt de samenwerking stroef, verloopt alles traag en dreigen doelstellingen niet op tijd te worden gehaald.’

Veelal wordt de hulp van Heins ingeroepen door bedrijven die de effectiviteit van hun management willen verhogen of de strategie weer eens op scherp willen stellen. ‘Er zijn zelden expliciete problemen, slechts het besef dat het beter kan’, zegt Heins, die bij meerdere grote beursgenoteerde bedrijven en instellingen in het hoger onderwijs opdrachten heeft vervuld. ‘Maar soms zijn er ook spanningen onderling of conflicten tussen teams waarbij de blik van een externe kan helpen.’

Wat zien managers als niet-constructief gedrag? Op één staat negatief zijn en daardoor de sfeer verpesten (genoemd door 53%). Maar ook geen

verantwoordelijkheid nemen (45%) en te weinig proactief zijn (45%) scoren hoog. Daarnaast hekelden de respondenten werknemers die slecht samenwerken (38%) en 'alleen aan hun eigen belang denken' (37%).

'Vreemd genoeg werd "fouten maken" relatief weinig genoemd', merkt Heins op. Nog opmerkelijker vindt zij dat het antwoord 'laat zich niet bijsturen door mij' weinig (door 24%) werd aangevinkt. 'Dat roept de vraag op hoe belangrijk managers het vinden het gedrag van hun collega's of medewerkers bij te kunnen sturen en of zij zich daar überhaupt verantwoordelijk voor voelen.'

### Lat lager

Toch kan een manager zich niet veroorloven zich alleen te richten op de inhoud. Want de gevolgen van niet-constructief of disfunctioneel gedrag beïnvloeden de sfeer in het team. Ook anderen gaan niet-constructief gedrag vertonen en daardoor daalt de productiviteit en stijgt het verzuim en verloop.

'Als je niet corrigeert en niet aanspreekt dan gaat het hele team de lat wat lager leggen', aldus Heins. Gevraagd naar de impact schatten respondenten in dat de productiviteit van een optimaal functionerend team bijna een derde (28%) hoger zou liggen. Ook zou de omzet in potentie met 12,5% toenemen. Kosten zouden naar schatting met 16% kunnen worden gereduceerd en ook het verzuim en verloop zou afnemen met respectievelijk 15% en 11%, zo verwachtten de respondenten. 'Uiteraard zijn dit geen harde cijfers, maar schattingen', zegt Heins. 'Toch geeft het aan dat er een forse prijs wordt betaald voor het niet functioneren van een of meer medewerkers.'

Wat weerhoudt managers dan om het gedrag van hun medewerkers te corrigeren? De meest genoemde redenen om een voorval te laten passeren zonder er iets aan te doen is dat zij de privésituatie meewegen of dat ze geen tijd hebben. 'Maar geen tijd hebben betekent er weinig prioriteit aan toekennen', zegt Heins. 'Wellicht wegen andere factoren mee, zoals kantoorpolitiek en eigenbelang. En vaak wordt er niet gehandeld omdat managers onbewust de relatie niet op scherp willen zetten.'

### Oude patronen

Managers weten ook van zichzelf dat zij vaker gedrag zouden moeten bijsturen. Vier op de tien geven toe dat zij vaker medewerkers, collega's of hun eigen direct leidinggevende zouden moeten aanspreken. Maar liefst 60% van hen vindt verder dat hun medemanagers dat veel te weinig doen. 'En mogelijk vindt men dat het toch niet helpt', aldus Heins. 'Nog geen 20% van de respondenten zegt in staat te zijn niet-effectief gedrag permanent bij te sturen. Velen geven aan dat de medewerker die wordt aangesproken slechts tijdelijk zijn gedrag aanpast om vervolgens weer in het oude patroon te vervallen.'

Hoe te geraken uit deze impasse? 'De meeste managers hebben training gehad in het effectief geven van feedback', zegt Heins. 'Uit het onderzoek blijkt duidelijk dat ze de feedbackregels allemaal inmiddels wel kennen. Waar het vooral om gaat is om consequent en snel te reageren op voorvallen. Daarbij houd je het

liefst de feedbackregels in acht. Dat wil zeggen, je geeft aan wat je zelf concreet hebt gezien — gebruik geen opmerkingen van derden — en je geeft aan wat voor impact dat op jou heeft. Het gaat om je observatie, en niet om je interpretatie. Om een voorbeeld te geven: “Deze maand kwam je drie van de vier MT-vergaderingen te laat” (observatie) komt heel anders over dan: “Je neemt de MT-vergaderingen niet serieus”(jouw interpretatie).’

Maar, voegt ze daaraan toe, ‘als je het moeilijk vindt, doe het dan toch. Meteen aanspreken, al is het niet helemaal volgens de regels, is beter dan achteraf of helemaal niet. Door direct te acteren kun je veel schade in de toekomst voorkomen.’