

## **Preview boek *Aanspreken? Gewoon doen!***

Wil jij ook dat jouw collega's hun afspraken nakomen, dat iedereen actief meedoet aan de vergadering (en dus niet op zijn mobiel de mail gaat zitten lezen), dat er direct gecommuniceerd wordt (dus geen geroddel) en dat iedereen eerlijk zegt wat hij vindt en doet wat-ie zegt? Eigenlijk willen we dit allemaal, maar als het niet gebeurt zegt niemand er wat van. Per saldo verandert er niets en wordt gedrag waar we allemaal een hekel aan hebben op de werkvloer gewoon getolereerd. Inmiddels functioneert tachtig procent van de teams niet goed door een gebrek aan onderling aanspreken. Hoe komt het toch dat we onze mond ervan vol hebben, maar het vrijwel niet doen? En vooral hoe lossen we het op? Gytha Heins deed drie jaar onderzoek en beschrijft in dit boek haar conclusies en de oplossingen die wél werken.

### **Het is onmenselijk**

Aanspreken gaat lijnrecht in tegen alle primaire impulsen en overlevingsmechanismen die bij ons mens zijn horen. We hebben een ongelofelijke hekel aan het brengen van slecht nieuws, dus het moeilijkste deel van de boodschap laten we consequent achterwege. Van nature zijn we gericht op korte termijn resultaten. We bewaren liever nu de goede vrede en 'vergeten' dat daarmee straks de resultaten en de sfeer onder druk komen te staan. En we willen bij de groep horen. Als zij (het DT, het MT, mijn 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 kunnen we dat natuurlijk niet zeggen. Daarom roepen we 'Ik heb er geen tijd voor!', '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 precare proces van beide partijen vraagt wordt sterk onderschat. We worstelen er allemaal mee, op ieder niveau in de organisatie. Daar kunnen we gerust voor uitkomen. Aan onze kennis ligt het niet. We kunnen de feedbackregels allemaal dromen. Maar als we iemand moeten aanspreken op zijn gedrag, delen we toch nog vaak onze interpretatie ('je bent niet pro-actief') in plaats van onze observatie ('je hebt je voor geen enkel nieuw project aangemeld'). En we vergeten te vertellen waarom het voor ons zo belangrijk is dit te zeggen. 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').

### **Ja, maar hoe dan wel?**

Streef niet naar een aanspreekcultuur, maar 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. Het boek telt drie hoofdstukken met praktische oplossingen, gebaseerd op drie jaar onderzoek en input van meer dan vijfhonderd Nederlandse leidinggevendenden. Graag deel ik er hier een paar.

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. We hanteren het mantra 'hard op de inhoud, zacht op de persoon'. Maar dat leidt ertoe dat we geen grenzen stellen aan gedrag. Je hebt zelf toch ook geen behoefte aan een leidinggevende die alles van jou goed vindt en je nooit een halt toeroept?

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 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. Bij aanspreken mag en moet het topteam voor de troepen uit lopen.

### **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 begrijpt wat normaal gedrag is. Maar we vergeten daarbij 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 en voor de ander betekent dit de klant netjes af helpen en pas dan vertrekken naar de vergadering. Door dit expliciet te maken kunnen we veel irritatie voorkomen.

### **Start the change**

Wil jij ook dat je collega's hun afspraken nakomen, dat iedereen actief deelneemt aan de vergadering, dat er mét mensen gesproken wordt in plaats van over ze en dat iedereen eerlijk zegt wat hij vindt en doet wat-ie zegt?

Dan is er maar één oplossing: begin zelf. Blijf niet wachten tot anderen veranderen, want dat gaat niet gebeuren. De aanspreekcultuur begint bij jou. Door zelf vaker aan te spreken én aanspreekbaar te zijn, laat je zien dat je tolerant bent én grenzen stelt aan wat voor jou acceptabel is. Niet alleen thuis of op de sportvereniging, maar ook op je werk. Het maakt niet uit wát je precies zegt als het niet lekker loopt, het gaat er om dát je het zegt. Als we dat allemaal doen, maken we de werkende wereld vast een klein beetje mooier.

## Over de auteur

Gytha Heins is bedrijfskundige en oprichter van Be7 Organisatie- en Leiderschapsonwikkeling. 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.


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 kwijtraken 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 interactieve 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 beoordelingsgesprekken 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](http://www.be7.nl)

[www.succesvolaanspreken.nl](http://www.succesvolaanspreken.nl)

E-mail: [gytha@be7.nl](mailto:gytha@be7.nl)

 [@GythaH](https://twitter.com/GythaH)