

Gytha Heins

Hoe creëer je nou écht een aanspraak vergeet de feedbackregels en werk top-down

Als we iemand moeten aanspreken op zijn gedrag, spannen we het liefst onze leidinggevende voor dat karretje ('vind je ook niet dat Karien nou eens moet stoppen met ...'), blijven we graag 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'). Al- lemaal manieren om iemand niet direct te hoeven confronteren. Terwijl tachtig procent van de teams niet goed functioneert door een gebrek aan onderling aanspreken. Hoe komt het toch dat we onze mond vol hebben van aanspreken, maar het vrijwel niet doen? En vooral: hoe lossen we het op? De afgelopen drie jaar deed ik daar onderzoek naar. Graag deel ik in dit artikel een paar inzichten waarmee HR- of MD managers mogelijk hun voordeel kunnen doen.


 eekcultuur?


Gytha Heins (gytha@be7.nl) is bedrijfskundige en oprichter van Be7 Organisatie- en Leiderschapsontwikkeling. 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. Drie jaar onderzocht Gytha aanspreekgedrag in (Nederlandse) organisaties¹. Dit jaar verscheen haar boek *Aanspreken? Gewoon doen!*.



Verschil tussen aanspreken en feedback

In mijn onderzoek heb ik 'aanspreken' als volgt gedefinieerd: *het benoemen van gedrag dat voor jou niet acceptabel is, in persoonlijk contact met de persoon die dat gedrag vertoont, op gelijkwaardige basis, en met de intentie dat hij of zij zich in de toekomst op dit onderwerp anders gaat gedragen.*

Aanspreken heeft vaak de vorm van het geven van kritische feedback², maar er zijn veel meer manieren om aan te spreken. Je kunt bijvoorbeeld volstaan met een vragende blik, als iemand in de vergadering zijn mobiel pakt en daarop aan de slag gaat, of expliciet interrumpen ('Ik raak de draad van je verhaal kwijt. Kun je me aangeven hoe dit samenhangt met het punt waar je mee begon?'). Verder zou je de gemaakte afspraken kunnen herhalen als iemand zich er niet aan gehouden heeft, een vraag kunnen stellen om 'de andere kant van de medaille' te belichten (Ik heb nu zes redenen gehoord waarom het niet kan, wie heeft een reden waarom het wel kan?) of een opmerking die jij niet passend vindt - op een neutrale toon - kunnen herhalen ('dus jij vindt dat klanten niet voor zichzelf kunnen denken ...'). Ieder heeft zo zijn eigen voorkeursstijl en in de praktijk heeft dat weinig met de feedbackregels te maken.

'Aanspreken' gaat een laagje dieper dan het geven van feedback. Het raakt aan persoonlijke- en organisatiewaarden. Het gaat over 'hoe wij hier met elkaar en met onze klanten om willen gaan'. Daarmee raakt aanspreken aan ons morele of ethische kompas. *Feedback* kan bedoeld zijn om te coachen, aanspreken is dwingender en (bewust of onbewust) gekoppeld aan een 'norm'.

Graag praat ik over 'aansprekers' en 'aangesprokenen' om het uit de sfeer van manager en medewerker te halen. Aanspreken gaat alle kanten op. Een medewerker kan immers ook zijn manager of projectleider aanspreken op zijn gedrag, ook al is dat minder gebruikelijk. En veel managers zijn zelf ook medewerker en hebben in dat opzicht een 'dubbele pet'.

We willen elkaar helemaal niet aanspreken

Wat we *echt* over iemands gedrag denken, spreken we meestal niet uit. Bijvoorbeeld wanneer we teleurgesteld zijn over iemands werk. We zeggen hem niet dat we er meer van verwacht



hadden, maar geven in plaats daarvan welgemeende adviezen: 'Zou je niet eens...'. We willen het werk wel verbeteren, maar niet de collega voor het hoofd stoten.

Het effect is dat deze collega wel voelt dat er iets is, maar het niet helemaal kan duiden. Hij gaat op dezelfde manier reageren omdat hij constructief wil zijn: 'Ja, dat zal ik nog eens bekijken...'. Hij wil ons namelijk ook niet voor het hoofd stoten na zo'n goed bedoeld advies.

Zo houden we elkaar lekker bezig en draaien we samen om de hete brij heen. Een echte inhoudelijke discussie komt niet op gang, we praten meer beleefd langs elkaar heen. Dan krijgen we in ieder geval geen ruzie.

Iemand aanspreken is tegennatuurlijk

Iemand aanspreken op gedrag zit niet in onze menselijke aard³. We hebben van nature allemaal een ongelofelijke hekel aan het brengen van slecht nieuws. We willen koste wat het kost gezichtsverlies voorkomen, voor onszelf én voor de ander. En we willen empathisch overkomen. Het moeilijkste deel van de boodschap laten we dus consequent achterwege.

Onveiligheid en angst

Daarnaast voelen we ons in (grote) organisaties niet veilig. Dat maakt ons nog terughoudender met het delen van kritiek⁴. Van nature zijn we gericht op korte termijn resultaten. Daarmee verliezen we het lange termijn belang makkelijk uit het oog. We bewaren liever nu de goede vrede en 'vergeten' dat daarmee straks de resultaten en de sfeer onder druk komen te staan.

In onze dagelijkse interacties laten we ons voor tachtig procent leiden door angst⁵, bijvoorbeeld door de angst voor escalatie ('Straks ben ik nog veel verder van huis'). Alleen zullen we dat nooit toegeven, want niemand wil een angsthais zijn. 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. In Nederland heeft aanspreken een serieus 'imagoprobleem'. We ervaren het als betuttelend of beleerend. Niemand wil beleerend overkomen en geen van ons wil betutteld worden. Dat maakt het er allemaal niet makkelijker op.

Bypasses om aanspreken te vermijden

Aanspreken gaat dus lijnrecht in tegen alle primaire impulsen en overlevingsmechanismen die bij ons mens-zijn horen. Alleen realiseren we ons dat 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. En dat laatste stuurt ons handelen. Er treden onbewuste processen in werking die ons moeten beschermen⁶. Mochten we ons daarvan bewust worden, dan zullen we dat niet makkelijk toegeven. Er zijn immers voldoende goed klinkende argumenten te bedenken waarom we iemand nu even niet hoeven aan te spreken op zijn gedrag: zie kader.

We zeggen wel te willen aanspreken, maar in ons hart willen we het eigenlijk niet.

'Redenen' om niet aan te spreken

- Ik heb er geen tijd voor.
- Het zit in zijn karakter, hij verandert toch niet.
- De privésituatie laat het nu even niet toe
- Het team is al zo druk/overbelast
- Zij gaat toch over een jaar met pensioen.
- Het contract loopt bijna af.
- Dit is niet het goede moment.
- Het is niet mijn rol/ verantwoordelijkheid. Dat moet de voorzitter/ leidinggevende maar doen.
- Wie ben ik om hem te corrigeren? Ik doe zelf ook wel eens iets waarvan ik weet dat het niet klopt.
- Etcetera...

Het resultaat: we verzinnen we *bypasses*. In plaats van het aanspreken van een medewerker, zetten we er 'een mannetje bij' om de gaten dicht te lopen. De manager die steken laat vallen sturen we naar een coach. Als die ene collega nooit op tijd levert, vragen we een ander. En als onze leidinggevende niet luistert, zeggen we gewoon niets meer. Omgekeerd zorgen we er (onbewust) voor niet aanspreekbaar te zijn, om gezichtsverlies te voorkomen. Dus vergewissen we ons er van dat verant-

Hoe creëer je nou écht een aanspreekcultuur?

woordelijkheden op meerdere plaatsen belegd zijn, zodat het niet naar ons persoonlijk herleidbaar is als het mis gaat. Dat is niet goed of fout, het is onderdeel van ons primaire overlevingsmechanisme. Het is biologisch bepaald.

Het probleem zijn *zij*, niet ik

Uit de psychologie blijkt dat we onszelf vaak overschatten. Mijn onderzoek bevestigde dit beeld als het om aanspreken gaat. Wij denken er zelf wel aardig goed in te zijn, in ieder geval beter dan de rest. Als mijn hulp wordt ingeroepen, krijg ik meestal de vraag *‘help mij er voor te zorgen dat zij (mijn MT leden, mijn medewerkers, het projectteam, ...) elkaar vaker gaan aanspreken’*. Ik ben nog nooit benaderd met de vraag *‘Help mij, zodat ik mijn mensen meer ga aanspreken’*. De verbetering moet vooral komen van anderen. Maar dat vinden we allemaal, en zo verandert er dus niets.

Stel dat de directeur het belangrijk vindt dat iedereen in de organisatie elkaar meer gaat aanspreken. We moeten iets doen wat we niet willen en onze eigenwaarde kan onder vuur komen te liggen. Er dreigt gevaar! Dus gaan onbewust onze defensiemechanismen aan het werk. In de praktijk hoor ik dan bijvoorbeeld de volgende reacties: *‘Hoezo wij elkaar meer aanspreken? Laat het MT eerst de hand maar eens in eigen boezem steken!’*, *‘Mijn leidinggevende spreekt ook nooit iemand aan’*, *‘Het heeft geen zin elkaar aan te gaan spreken zolang de randvoorwaarden niet op orde zijn’*.

Toch is en blijft het noodzakelijk elkaar op de werkvloer vaker of scherper aan te spreken op ongewenst gedrag. We zijn immers out of control, als we elkaar niet aan de gemaakte afspraken houden. De problemen worden niet opgelost, maar er ontstaan bypasses en olifantenpaadjes. Het wordt niet duidelijk hoe ‘normaal doen’ er uit ziet en de angst- of zwijgcultuur blijft bestaan. Persoonlijke belangen kunnen blijven prevaleren omdat niemand ingrijpt en de top kan weg komen met verkeerd voorbeeldgedrag, dat uiteindelijk een hele bedrijfscultuur beïnvloedt.

Maar hoe doe je dat dan, ‘een aanspreekcultuur creëren’? Ik zou er graag voor pleiten niet te streven naar een aanspreek-

cultuur, 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. Daarom een paar suggesties die de directie en MD daarbij kunnen helpen⁷.

Veiligheid is cruciaal

Actief werken aan een psychologisch veilige omgeving is de basis voor het ontwikkelen van de gewoonte om elkaar aan te spreken en scherp te houden. Een machtsverhouding maakt elkaar aanspreken op gedrag minder veilig. Stel dat je er later in het jaar op afgerekend wordt? Hiërarchie is moeilijk te verbannen, maar de organisatie inrichten in autonome teams met een heldere verantwoordelijkheid voor (een stukje van) het eindproduct, kan helpen afhankelijkheden beter zichtbaar te maken en de drempel om elkaar aan te spreken te verlagen.

Een ander element dat het gevoel van veiligheid beïnvloedt is hoe in de organisatie wordt aangekeken tegen fouten maken. Niemand wil een mislukking zijn, dus we zorgen dat fouten en mislukkingen in ieder geval niet aan ons worden gekoppeld. Maar de hele dag bezig zijn te voorkomen dat je aangesproken wordt op fouten, kost veel energie en is weinig inspirerend. Werk dus actief aan een sfeer waarin het niet tweehonderd procent perfect hoeft te zijn (voor we het naar buiten brengen), waarin fouten getolereerd worden en waarin mensen die risico’s namen die verkeerd uitpaktten publiekelijk bedankt worden voor hun moed.

Een derde factor die de psychologische veiligheid vergroot, zijn vaste reflectiemomenten waarin (project)teams evalueren wat goed en minder goed gaat. Laat daarbij volgens een vaste agenda inhoud, proces, onderlinge samenwerking en relaties aan de orde komen. Die vaste momenten en agenda’s voelen in het begin onwennig. Maar onderzoek⁸ heeft overtuigend laten zien dat deze aanpak werkt om *elkaar aanspreken* normaler en luchtiger te maken. Uiteindelijk zal het nieuwe patroon inslijten en kun je de vaste structuren langzaam loslaten. Houd dus vol, ook bij weerstand. Mensen stimuleren kritiek te vragen en te geven zal altijd tot spanning leiden.



Heroverweeg tenslotte de rol van 'vertrouwenspersoon'. Hun aanwezigheid biedt managers en medewerkers een ongewenste ontsnappingsmogelijkheid. Ze hoeven elkaar niet direct aan te spreken, want ze kunnen er een 'boodschapper' tussen zetten. Daarmee houd je gewoonten waar je eigenlijk vanaf wilt, in stand. Overweeg dus deze rol te schrappen en met leidinggevend en medewerkers in gesprek te gaan over welk ander gedrag dit van hen vraagt.

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. Zoals een CEO (met het imago van 'een harde man') het in een interview verwoordde; *'Ik liet vaak eindeloze discussies toe, want ik wil het liefst oplossingen die door iedereen gedragen worden. Dat leidde soms tot moeizame compromissen die dan achteraf toch niet uitgevoerd werden'*. We hanteren het mantra 'hard op de inhoud, zacht op de persoon'. Maar dat leidt ertoe dat we geen grenzen stellen aan gedrag en de lastige boodschap nuanceren of helemaal niet geven. Medewerkers willen echter gewoon weten waar ze aan toe zijn. Je hebt zelf ook geen behoefte aan een leidinggevende die alles van jou goed vindt en je nooit een halt toeroept.

We hebben op de werkvloer beide nodig: vrijheid én veiligheid. Om vrijheid te creëren moeten we ruimte geven. Om veiligheid te creëren, moeten we juist helder zijn en grenzen stellen aan gedrag. Hoewel iedereen verantwoordelijk is voor de sfeer in het team en het bewaken van dit evenwicht, zijn leidinggevend verantwoordelijk voor het aangeven van de kaders, ook met betrekking tot gedrag. Als je ingrijpt, laat je zien dat gedrag voor jou niet acceptabel is. En als je niets doet, straalt je uit 'het is oké' (dat onderschatten leidinggevend vaak). Door hierin heel consistent te acteren, bieden leidinggevend hun medewerkers kaders en houvast. Met ingrijpen word je geen tiran, maar dwing je juist respect af. Door helderheid te bieden beschadig je geen relaties, maar verbeter je ze. Help leidinggevend de juiste balans te vinden, bijvoorbeeld door het opzetten van intercollegiale coaching 'on the job'.

Definieer wat normaal is

Als iemand fluitend en wapperend met een rode kaart door de Kalverstraat rent, is de kans groot dat hij voor gek wordt aanzien en dat de politie een gesprek met hem aangaat. Als de man hetzelfde 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 waarden en normen. Wat wij normaal gedrag vinden is onder andere bepaald door onze opvoeding, opleiding, culturele en religieuze achtergrond en (werk)ervaringen. Al het andere gedrag bestempelen we als fout of abnormaal.

We kunnen in organisaties onderscheid maken tussen de geschreven regels, zoals vastgelegd in kernwaarden en gedragsafspraken, en de ongeschreven regels. Voorbeelden van ongeschreven regels zijn 'We houden het hier altijd gezellig', 'We zijn alleen kritisch naar het management, niet naar elkaar' of 'Het is oké onvoorbereid naar de vergadering te komen'. Het lastige van een ongeschreven regel is dat de meeste mensen het bestaan ervan zullen ontkennen, zeker als ze aanvoelen dat die misschien niet helemaal in het belang van het bedrijf is. Ze zijn echter *not amused* als een (nieuwe) collega de regel niet naleeft. Maar iemand daar op aanspreken is onmogelijk als het om een ongeschreven regel gaat. Dan blijf je samen in een kringetje ronddraaien: 'Jouw gedrag is fout!', 'Nee, jouw gedrag is fout!'. Als geen heldere norm is afgesproken, is niet helder wie daarvan afwijkt en heeft geen van beiden gelijk.

Normen expliciet maken

Het is dus belangrijk momenten te creëren om deze zaken te expliciteren, minimaal op drie niveaus:

1. De organisatiewaarden en -normen
2. De teamwaarden - ook uitgewerkt in normen voor gedrag - en de ongeschreven regels.
3. Jouw en mijn persoonlijke 'heilige' waarden en waar onze grenzen (normen) daarin liggen.

Hoe creëer je nou écht een aanspreekcultuur?

Wat mensen zeggen te doen raakt vaak aan de eerste twee niveaus. Wat mensen werkelijk doen, komt voort uit het derde niveau.

Leg het niet op, want dan zijn het geen afspraken, maar bevelen. Afspraken werken alleen als je ze samen maakt en als ze weinig ruimte laten voor interpretatie.

Bijvoorbeeld:

- ‘Open zijn betekent dat we buiten de MT-vergadering niet iets anders zeggen dan daarbinnen. Dat gebeurt onbewust toch en dat is niet erg. We wijzen elkaar erop totdat we het niet meer doen’.
- ‘Als iets bij jou niet goed gaat, ga ik niet om je heen. Ik neem het niet over, maar kaart het direct aan, hoe onhandig, ongepolijst of omzichtig ook’.
- ‘We houden elkaar altijd aan de gemaakte afspraken, tenzij daardoor op *diezelfde* dag een klant benadeeld wordt. In dat geval wordt de afspraak de volgende dag of de volgende vergadering nagekomen’.

Zorg voor consequenties

In de meeste organisaties worden heldere afspraken gemaakt over KPI's en persoonlijke targets. In veel minder organisaties worden ook afspraken gemaakt over *hoe* die targets te realiseren. Dan heb ik het niet over het voorschrijven hoe mensen hun doelen moeten realiseren, maar over ‘hoe we hier met elkaar en met onze klanten omgaan’ terwijl we onze doelen realiseren. En in nog minder bedrijven worden er consequenties aan verbonden.

*Excuus om zelf
niet in actie te komen*

Zorg ervoor dat leidinggevendenden de mogelijkheid hebben door te pakken op het moment dat iemand zich niets aantrekt van kritische feedback. Managers én medewerkers hebben dat haarscherp in de gaten. ‘Hij kan me toch niets maken’ leidt tot braaf luisteren, ja knikken en er vervolgens niets mee doen. Toets altijd of dit aan de orde is. Het kan zijn dat de aanspreker zelf niet duidelijk genoeg geweest is of dat de collega eenvoudig niet kan bieden wat hij van hem vraagt. Dat vergt een andere aanpak.

Cultuur van kritiek vragen start in de top

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 of niet altijd. Als één van de directieleden gecommuniceerde besluiten niet uitvoert, heeft dat geen consequenties, terwijl een andere directeur publiekelijk zijn medewerkers kan 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. Het gebrek aan aanspreekgedrag wordt daarmee iets chronisch. Managers en medewerkers doen voor de vorm mee aan workshops, maar vinden in hun hart dat ‘zij’ eerst moeten veranderen.

Probeer niet in één keer een aanspreekcultuur te creëren, maar begin met een ‘we-oefenen-in-kritiek-vragen-cultuur’. Kritiek *vragen* is net iets minder moeilijk dan het *geven*. Gebruik dat dus als ingang. Bij aanspreken mag (en moet) het topteam voor de troepen uit lopen. Aanspreken is je kwetsbaar opstellen. Mensen moeten zich veilig voelen om dat te doen. Het juiste voorbeeldgedrag aan de top helpt daar enorm bij. Stimuleer het directieteam kritische feedback te vragen aan hun direct reports, niet alleen op strategische keuzes, maar juist ook op het eigen optreden. Vraag ze leermomenten over hun eigen gedrag te delen. Het werkt ontwapenend en ze zullen openhartigheid terugkrijgen. Vraag de topmanagers altijd terug te koppelen wat ze met de input van hun direct reports gedaan hebben. Mensen verwachten echt niet dat de top op alles acteert, als maar uitgelegd wordt waarom met een deel van de input (nu) niets gedaan is. Doe dit eerst met de board of het directieteam en stimuleer de collega's daarna hetzelfde te doen in hun eigen (management)teams. Werk top-down.

Niet (nog) meer feedbacktrainingen

Eigenlijk is het logisch dat een Workshop Feedback onvoldoende effect sorteert. Er liggen de volgende aannames aan ten grondslag⁹, waarvan je je kunt afvragen hoe legitiem ze (nog) zijn:

1. We gaan het vanzelf doen als we weten hoe het moet. We willen feedback geven.
2. Gedrag komt tot stand in een autonoom functionerende entiteit.

teit (bij feedback wordt geen rekening gehouden met bijvoorbeeld de invloed van de organisatiecontext of de feedbackgever op de totstandkoming van ander gedrag).

3. Gedrag en prestaties van de 'ontvanger' zijn de uitkomst van zijn eigen vrije wil. Hij heeft bewust voor dit gedrag gekozen.
4. Hij is in staat een gedeeld perspectief op zijn gedrag op een consistente manier te verwerken en zichzelf aan te zetten tot nieuw gedrag. Hij kan en wil veranderen.

Een cursus feedback volstaat niet, omdat deze geen rekening houdt met de natuurlijk hobbels die we te overwinnen hebben.

Stop met het doceren van de feedbackregels. Boek niet nóg een workshop over feedback geven, in de hoop dat het nu wél gaat draaien. Er zit veel waarde in het streven naar een ik-boodschap en het maken van onderscheid tussen observaties en interpretaties. Maar dergelijke workshops gaan voorbij aan de beschreven natuurlijke hobbels die we allemaal te overwinnen hebben voordat we überhaupt bereid zijn iemand aan te spreken op zijn gedrag. Vervang feedbacktrainingen liever door een proces waarin je mensen leert te reflecteren op hun eigen gedrag én dat van elkaar. Kweek discipline om te analyseren wat goed en minder goed ging. Train scherp observeren van de consequenties van je eigen gedrag én dat van anderen. Leer echt luisteren (ook naar wat in bijzinnen of niet gezegd wordt). Schep ruimte om te oefenen met kritiek vragen en aanspreken. Stuur niet alleen op het aanleren van vaardigheden, maar vooral op de juiste mindset. Door een train-de-trainer-achtige opzet kunnen managers en medewerkers in een later stadium elkaar trainen of coachen. Deel wat het oplevert. Gebruik hiervoor reeds bestaande overlegstructuren en plan regelmatig herhalingsmomenten. Zeker omdat het zo tegennatuurlijk is, zullen we actief moeten blijven oefenen, misschien wel ons leven lang.

Conclusie - start the change

We willen allemaal dat onze collega's hun afspraken met ons nakomen, dat we kort en krachtig vergaderen (zonder dat anderen afhaken en op hun mobiel de mail bijwerken), dat er direct gecommuniceerd wordt (dus geen geroddel) en dat iedereen eerlijk zegt wat hij vindt, en doet wat-ie zegt. We denken dat het

creëren van een aanspreekcultuur de oplossing is en hopen dat al die anderen hun gedrag veranderen. Maar de cultuur is de optelsom van ons gedrag. Als we zelf niet in actie komen, verandert er niets. Door ook 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. Leef voor wat je wilt zien. Daarmee blijf je als adviseur geloofwaardig. Daarna kun je leidinggevenden stimuleren hetzelfde te doen.

Houd daarbij het volgende in je achterhoofd:

1. Iemand goed aanspreken op zijn gedrag is een (hele) kunst. Wat dit precaire proces van beide partijen vraagt, wordt sterk onderschat. Terwijl iemand aanspreken eigenlijk het enige instrument is dat we hebben om prestaties en gedrag in lijn te brengen met onze doelstellingen en verwachtingen.
2. We worstelen er allemaal mee, op ieder niveau. Daar kunnen we gerust voor uitkomen. We hoeven ons er niet voor te schamen, want aanspreken druist volkomen in tegen onze natuur. Het is heel veel gevraagd om van mensen te verlangen dat zij elkaar vaker gaan aanspreken.
3. Aanspreken gaat niet zozeer over de moed om op te staan voor je eigen waarden en het achterste van je tong te laten zien, maar vooral over de discipline jezelf te sturen en je primaire instincten onder controle te houden.
4. Het probleem zit niet in wat we doen (of niet doen), het zit in hoe we er over denken. Als het lukt er in ons hoofd tweerichtingsverkeer van te maken, gaan we het vaker doen en levert een gesprek veel meer op. Aanspreken gaat voor minstens de helft over jou en bestaat voor minstens de helft uit luisteren.

Wil jij ook een echt open, eerlijke en volwassen samenwerking op de werkvloer? Een goede relatie met je leidinggevende, gebaseerd op gelijkwaardigheid? Meer fatsoen en respect? En gun je je collega's dat zij blijven leren en de kwaliteit verbeteren, dat er meer efficiëntie en minder 'gedoe' is? Dan is er maar één oplossing: begin zelf. *Be and start the change.* Gewoon doen, vanaf vandaag. Het maakt niet uit wát je precies zegt als het niet lekker loopt, het gaat er om dát je het zegt. Ik wens je veel mooie ontmoetingen en goede gesprekken. | Md

Hoe creëer je nou écht een aanspreekcultuur?

Noten & Literatuur

¹ 'Aanspreken? Gewoon doen!', Gytha Heins, Boom (2017)

² Kluger & DeNisi definieerden **Feedback** in hun onderzoek uit 1996 als volgt: het bieden van informatie over de taak uitvoering door de leidinggevende. Westerman definieert Feedback in zijn onderzoek uit 2008 als het teruggeven van informatie over of een 'standard' (norm) bereikt of gemist is door de ontvanger van de feedback.

³ *Zes redenen waarom aanspreken zo lastig is*, Gytha Heins, Managementsite (2017)

⁴ 'Managing the risk of learning: psychological safety in work teams', Amy C. Edmondson. (2002) *International Handbook of Organizational Teamwork* London:Blackwell.

⁵ Aldus psychiater Damiaan Denys in *Een kleine inblik in onze angsten*, Business Contact (2016).

⁶ Chris Argyris, oud hoogleraar aan Harvard, heeft hier veel onderzoek naar gedaan. Zie o.a. *Organizational Traps; leadership, culture, organizational design*, Oxford University Press (2010).

⁷ Voor meer suggesties en praktische tips voor aansprekers en aangesprokenen zie 'Aanspreken? Gewoon doen!', Gytha Heins, Boom (2017).

⁸ 'Managing the risk of learning: psychological safety in work teams', Amy C. Edmondson, *International Handbook of Organizational Teamwork*. London:Blackwell (2002).

⁹ Geïnspireerd op o.a. 'Feedback or reviewing: a conceptual clarification of the differential impact on human beings and work systems'. Leopold Vansina, *Humanness in Organisations, a psychodynamic contribution* (2013) Karnac.

*Laat zien dat je tolerant bent én
grenzen stelt aan wat voor jou
acceptabel is*

