

Bijlage 1. Tips van leidinggevendenden voor leidinggevendenden

208 *In de interviews die ik voor mijn onderzoek hield stelde ik altijd dezelfde slotvraag: 'Als je andere leidinggevendenden een tip zou moeten geven over aanspreken, wat zou die dan zijn?' Dit waren de antwoorden:*

- 1 Het is vooral belangrijk om verwachtingen helder uit te spreken. En complimenten te geven. Dat is effectiever dan het stimuleren van negatieve feedback.
- 2 Luisteren is heel belangrijk. Je kunt geen adequate feedback geven als je niet begrijpt wat er aan de hand is. En reageer waarachtig / authentiek. Anders wordt het een kunstje.
- 3 Spreek ook aan op kleine dingen. En benoem wat goed gaat, geef complimenten. Daarmee bouw je credits op om ook af en toe lastige of wat grotere zaken te bespreken. Plan daarnaast evaluatiemomenten standaard in.
- 4 Doe het meteen of zo snel mogelijk. Dat maakt het krachtiger. Na een maand weet je niet meer precies waar het over ging. Sta niet meteen met een oordeel klaar, maar vertel zo objectief mogelijk wat je hebt waargenomen. Bied altijd je hulp aan en laat niet los. Volg het op. Kijk bijvoorbeeld naar een geschikte training of bied feedback-/voortgangsgesprekken met jou aan.
- 5 Leef het voor. Roddel niet en spreek mensen aan als zij dat wel doen. We worden er niet beter van als we elkaars zwakke punten uitonderhandelen (ik zeg er niets van dat jij je afspraak niet nakomt, dan zeg jij er niets van als ik ...). Wees authentiek en onafhankelijk, en ga het gesprek aan.
- 6 Benoem het als er wat is. Uiteindelijk help je die ander daar ook mee.
- 7 Ga er niet meteen op af. Laat eerst je emotie zakken. Maar spreek wel altijd aan. Het is je plicht altijd open en eerlijk te zijn.
- 8 Laat macho zijn los. Geef je grenzen aan. Wees concreet. En beloon uitbundig als er iets met je kritiek gedaan is.
- 9 Zorg dat je jezelf in de spiegel kunt blijven aankijken. Het gaat over de bal, het spel en de knikers. Niet over de persoon.

- 10 Handel naar de feiten, niet naar percepties. En vertrouw op je eigen kompas en intuïtie.
- 11 Denk ook aan de positieve effecten. Laat je niet leiden door de negatieve gevolgen. Het team kan helemaal opbloeien. Je kunt veel last wegnemen.
- 12 Spreek plenair uit wat goed gedrag is, in plaats van ongewenst gedrag te corrigeren. Doe dat één-op-één. En jij bent een voorbeeld. Toets bij jezelf of je het zelf wel goed doet. Anders komt de bal weer terug. Lok het gedrag dat je bedoelt in de bespreking zelf uit. Dan is meteen zichtbaar wat je bedoelt. Toets of de boodschap begrepen is en zet vervolgstappen: 'Ik wil dat jij ... doet.' Wees consequent. En faciliteer aanspreken ook bij niet-hiërarchische relaties.
- 13 Als je voelt dat iets je niet zint, durf het dan bespreekbaar te maken. Wacht daarmee niet te lang. Dan is het veel makkelijker. En vraag je wat vaker af 'hoe zou ik het tegen mijn partner thuis zeggen'?
- 14 RvC's: Zorg voor een goede voorzitter die sensitief is met betrekking tot emotie en interactie. Bouw een vertrouwensrelatie op met de voorzitter van het overleg en doe het samen. Ga als RvC af en toe bewust zitten voor zelfreflectie, zonder de RvB. Hang een bord aan de muur met daarop inhoud / proces / relatie / gevoel en bespreek regelmatig wat er speelt op andere niveaus dan de inhoud.
- 15 Blijf jezelf, blijf eerlijk. Als iemand iets doet wat niet goed gaat, moet je het gesprek aangaan. De toon is dan *do what you like but take the consequences*. Vertel wat je denkt en hoe je je daar bij voelt.
- 16 Ik vind het je taak om aan te spreken. Als jij het niet doet, wie dan wel? Je leert immers het meest van de feedback die je krijgt, dus dat mag je je medewerkers niet onthouden. *Tell it like it is*. Verbind er geen emoties aan.
- 17 Zorg dat je zicht hebt op je eigen angsten en emoties en dat je daar op een constructieve manier mee om kunt gaan, vooraf en in het spannende moment zelf. Probeer het zelf goed te doen. Als jij goed aanspreekt, gaan anderen dat ook doen. En ga voorbij de feiten. Deel vooral ook het effect op jou. En wees helder over wanneer het wel en niet een wisselasje is.
- 18 Lees het boek *Geweldloze communicatie* van Marshall B. Rosenberg en pas dat toe. En ga op onderzoek.
- 19 Maak een agenda voor jezelf, om je hier verder in te ontwikkelen. Voel je niet schuldig; herken en erken de schroom bij jezelf. Kijk hoe je jezelf kunt helpen met boeken, coaching, training, et cetera. Voor aanspreken moet je je behoedzaamheid loslaten. Je vrij voelen, autonoom zijn en op jezelf vertrouwen. Creëer dus een gevoel van vrijheid, bijvoorbeeld door het afbreukrisico in beeld te brengen.

- 20 Het is belangrijk een veilige omgeving te creëren. Wees open over je eigen tekortkomingen. En denk in win-win.
- 21 Gebruik (de input van) je klanten bij het geven van feedback. En spreek alleen aan als iemand bereid is jouw hulp te accepteren of daar om vraagt. Wijs niet zozeer op de fout, maar bied vooral je hulp aan. Doe informele dingen. Daar vindt het echte gesprek plaats.
- 22 Houd je managementteam klein en onderken de politiek en dynamiek.
- 23 Durf die terugkoppeling te geven. Spreek je uit over wat je dwarszit. Dat kan zo verhelderend zijn voor anderen, die kunnen niet lezen wat in jouw hoofd gebeurt. Neem er de tijd voor, zorg dat je oprechte aandacht geeft.
- 24 Wees eerlijk tegen elkaar en tegen jezelf. Dan win je altijd. Je kop in het zand steken of iets onder het tapijt vegen werkt niet. Hoe pijnlijk ook, maak het bespreekbaar. Dan kun je een begin maken met de oplossing.
- 25 Blijf rustig en blijf het goede voorbeeld geven. Het kan in 10 minuten. Bereid je wel goed voor, zodat je je niet laat meeslepen door de emotie van de ander. Weet wat de boodschap is en wat je wilt zeggen. Zet een punt. Maak het vooral niet te lang en te zwaar.
- 26 Conformeer je minder aan bestaande systemen. Probeer rolpatronen te doorbreken. Gooi af en toe de knuppel in het hoenderhok, maar doe het met diplomatie en *pick your battles*.
- 27 Laat mensen in hun waarde. Sommige dingen zijn zo karakterbepaald, dat veranderen verschrikkelijk moeilijk is. Dan is aanspreken misschien niet de beste oplossing. Soms is het slimmer de omgeving aan te passen aan de persoon dan te proberen de persoon zo bij te sturen dat die kan functioneren in zijn omgeving.

Bijlage 2. Verantwoording online onderzoek en interviews

Mijn onderzoek naar aanspreekgedrag in Nederlandse organisaties bestond uit drie onderdelen: 211

- 1 Een online enquête onder 500 Nederlandse managers en medewerkers.
- 2 28 vervol ginterviews.
- 3 Een uitgebreide literatuurstudie.

Ad. 1. Verantwoording online enquête

De online enquête is uitgevoerd door Kien Onderzoek, conform de richtlijnen van ISO 20252 (marktonderzoek) en ISO 26362 (access panels). Er zijn in mei 2014 936 vragenlijsten uitgezet onder ervaren managers (tevens medewerkers) in diverse sectoren (profit en not for profit). De respons was 70%. 60% van de deelnemers was man en 40% vrouw.

Ad. 2. Verantwoording interviews

Ik heb 28 leidinggevenden en commissarissen op verschillende niveaus in (zowel profit- als not-for-profit)organisaties geïnterviewd; 14 mannen en 14 vrouwen. De maximale span of control waar de deelnemers in hun loopbaan verantwoordelijk voor waren, varieert van 10 tot 10.000 medewerkers en de leeftijd ligt tussen de 30 en 70 jaar. Een nadere specificatie en de namen van de geïnterviewden zijn te vinden in bijlage 3.

De gesprekken hadden de vorm van een semigestructureerd interview en begonnen altijd met dezelfde open vraag. Aan alle deelnemers zijn in ieder geval de volgende vragen gesteld:

- 1 Hoe kijk jij aan tegen aanspreken?
- 2 Gebeurt het genoeg in jouw organisatie/team? Wat zijn de aandachtspunten? Wat zou je graag veranderen?
- 3 Welk gedrag is voor jou persoonlijk absoluut onacceptabel?

- 4 Kun je een aantal voorbeelden beschrijven van recente situaties waarin je iemand succesvol hebt aangesproken? Hoe deed je dat? Wat was het effect?
- 5 En wat zijn voorbeelden waarover je achteraf gezien niet tevreden bent, als je kijkt naar het effect van jouw aanspreken? Wat deed je? Wat gebeurde er? Wat zou je de volgende keer anders doen?
- 6 Als je aanspreekt, wat zijn dan je drijfveren? Spreek je altijd aan? Zo niet; wat zijn afwegingen om het niet te doen?
- 7 Welke suggesties heb je voor andere leidinggevendenden?

212

Aanspreken kan door iedereen gedaan worden en alle kanten op gaan: richting medewerkers, collega's en de leidinggevende. Om de scope te beperken, heb ik in deze interviews het perspectief van de leidinggevende als aanspreker gekozen.

Bijlage 3. Deelnemers interviews

Graag bedank ik de volgende personen (in alfabetische volgorde) voor hun medewerking: 213

- 1 **Alexandra van Huffelen** – Directeur GVB Amsterdam.
- 2 **Anke Wolters** – Hoofd Afdeling Vastgoed en Woningmarktstatistieken, Centraal Bureau voor de Statistiek.
- 3 **Arno Timmermans** – Voorzitter RvB Westfriesgasthuis Hoorn.
- 4 **Beatrice Bernini** – Hoofd Onderwijs & Communicatie Faculteit der Geesteswetenschappen Universiteit van Amsterdam.
- 5 **Claire van Zalm** – Directeur Centrale Organisatie Integriteit Defensie, Ministerie van Defensie.
- 6 **Danny van Elswijk** – Directeur Economische Bedrijfsstatistieken, Centraal Bureau voor de Statistiek.
- 7 **Dietske Bouma** – Zelfstandig professional werkzaam in het sociaal domein en onderwijs. Voorheen directielid bij gemeenten en in het onderwijs.
- 8 **Elly Witteveen** – Manager Team Titel en Identiteit bij de Immigratie- en Naturalisatiedienst.
- 9 **Gracita Hussain** – Manager Team Titel en Identiteit bij de Immigratie- en Naturalisatiedienst.
- 10 **Erik Visser** – Adviseur Leiderschapontwikkeling RET.
- 11 **Hannie Kroes** – Company Director SKF B.V.
- 12 **Hans Amman** – Vicevoorzitter College van Bestuur Universiteit en Hogeschool van Amsterdam. Hoogleraar Computational Economics aan de Universiteit van Amsterdam.
- 13 **Herman Krabbenbos** – Manager Support Aanleg, Lander.
- 14 **Ilanah Schriki** – Directeur Bedrijfsstatistieken EBD, Centraal Bureau voor de Statistiek.
- 15 **Ingrid Thijssen** – Voorzitter RvB Alliander.
- 16 **Jaap van Manen** – Hoogleraar Ondernemingsbestuur RUG en Partner Strategic Management Centre. Voorzitter Monitoring Commissie Corporate Governance Code. Commissaris bij o.a. DNB, Evides en De Lotto.

- 17 **Jan Klein** – Senior Manager Sparen, Leven en Beleggen Nationale Nederlanden A.I.
- 18 **Manon van Stein-Langedijk** – Manager Business & Internal Communications at Vattenfall (moederbedrijf van Nuon Energy NV).
- 19 **Marco de Witte** – Adviseur en (kern)docent verandermanagement aan AOG, TSM, Nyenrode Business Universiteit en gastdocent Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit Sociale Wetenschappen (bestuurskunde).
- 20 **Marten La Haye** – Voorheen o.a. COO KPMG en CEO Atos Consulting. Nu o.a. voorzitter commissie PTTS Nationale Politie en RvC ARS.
- 21 **Michiel Buchel** – CEO NEMO en diverse raden van toezicht.
- 22 **Peter Mooij** – Contractmanager Ingenieursbureau gemeente Amsterdam.
- 23 **Piet van Vugt** – CEO Pink Elephant.
- 24 **René Veerkamp** – Senior Management Consultant Nationale Nederlanden A.I. Daarvoor o.a. IT bij Binq, ING, Kasbank en Aegon.
- 25 **Remko Bakker** – Teamleider bij Alliander Aanleg.
- 26 **Rijkman Groenink** – Pers. Commissaris bij het ANP en EWT, Commissaris bij SHV en Oranje-Nassau Energie, Voorzitter aandeelhouder committee bij Moyee Coffee en lid R.v.T. NT.
- 27 **Sabine Rummens** – Programmamanager (her)huisvesting Faculteit Geesteswetenschappen Universiteit van Amsterdam.
- 28 **Sacha Engels** – Investeerder en Commissaris bij o.a. Ormit, DPA en Fest Amsterdam. Voorheen oprichter Engels & Partners.
- 29 **Sjaak de Graaf** – COO Nationale Nederlanden Bank.
- 30 **Wessel Ganzevoort** – nu Adviseur, voorheen o.a. Voorzitter Europese board KPMG en hoogleraar Organisatiedynamiek en Innovatie aan de Universiteit van Amsterdam.
- 31 **Wilma van Wezenbeek** – Directeur Bibliotheek TU Delft.

N.B. De in dit boek beschreven cases zijn gebaseerd op in het verleden uitgevoerde projecten en – voor mijn onderzoek over aanspreekgedrag – gehouden interviews met bovenstaande mensen. De namen zijn gefingeerd. Functies, branches en situaties zijn herschreven om herleidbaarheid te voorkomen. Mogelijke overeenkomsten berusten dus op louter toeval.