

'Iemand aanspreken, het blijft lastig'

Feedback is 'het ontbijt van kampioenen', zei managementgoeroe Ken Blanchard ooit. Toch vinden we weinig moeilijker dan iemand aanspreken op zijn gedrag, zegt Gytha Heins. 'Veel managers krijgen er zelfs fysiek last van.' Is beter feedback geven te leren?



GYTHA HEINS

Gytha Heins (44) studeerde bedrijfskunde in Groningen en Kopenhagen, waarna ze onder meer werkte als MT-lid bij een Rabobank en als consultant bij WAT!HRM en KPMG, eerst op het gebied van prestatie management en de Balanced Scorecard (de 'harde' kant), later meer aan (gedrags-)verander management (de 'zachte' kant). In haar eigen bedrijf Be7, gevestigd in Haarlem, combineert ze beide kanten. Ze begeleidt er managers en managementteams bij het verhogen van hun effectiviteit. Ze werkt momenteel aan een boek over aanspreekgedrag, waarvoor ze het eerder dit jaar gedane onderzoek wil aanvullen met onder meer deskresearch en praktijkinterviews.

Het lijkt makkelijk en we weten over het algemeen ook wel dat het belangrijk is. Maar als het even kan, gaan we feedback geven liever uit de weg. 'Ik heb veel bedrijven van binnen gezien', zegt Gytha Heins, management consultant en partner bij Be7. 'En of het nou een bank, ziekenhuis, universiteit of een multinational was, overal zag ik dat niet-constructief of soms ronduit destructief gedrag werd getolereerd. Mensen konden bijvoorbeeld gewoon hun afspraken niet nakomen, zonder dat iemand daar iets van zei. Op dezelfde manier konden ruzies tussen twee managers ongehinderd tot ruzies tussen twee afdelingen uitgroeien.' Hoewel elk voorval op zich nietig lijkt, is niet aanspreken op termijn dodelijk, zegt ze. 'Het zijn van die eterbronnetjes. Steeds meer mensen gaan het ongewenste gedrag vertonen omdat het blijkbaar wordt getolereerd. Niet aanspreken wordt een

onbewust geaccepteerd deel van de organisatiecultuur. En dan raak je steeds verder van huis. De productiviteit daalt, het verloop en verzuim stijgen. Dat kost allemaal handenvol geld.'

UITSTELGEDRAG

Heins vroeg eerder dit jaar aan ruim 500 ervaren managers hoe zij omgaan met niet-constructief gedrag op de werkvloer. In dat onderzoek geeft het merendeel van de leidinggevenden toe het aanspreken van medewerkers of collega's wel eens uit te stellen en bekent 40 procent dat ze medewerkers, collega's of de eigen manager eigenlijk vaker zouden moeten aanspreken. Nog geen 20 procent zegt in staat te zijn niet-effectief gedrag permanent bij te sturen.

Zonde, vindt Heins. 'Waarom mijden we de confrontatie? Het niet-effectieve gedrag creëert veel frustratie en onbegrip. Niet alleen bij degene die zou moeten aanspreken, maar ook bij zijn of haar collega's. Veel managers hebben er zelfs fysiek last van. Ze voelen wat je noemt een knoop in hun maag of kromme tenen. Zulke signalen moeten een alarmbelletje doen rinkelen. Effectief bijsturen begint volgens mij dan ook met beter kijken en beter luisteren en je bewust worden van deze fysieke reacties. De basisingrediënten hebben we daarvoor allemaal in huis.'

Wat weerhoudt ons ervan grenzen aan te geven en ongewenst gedrag bij te sturen? De consultant is momenteel bezig met vervolgonderzoek hiernaar. Ze wil onder andere met diepte-interviews meer inzicht krijgen in de barrières die we onszelf opleggen als het gaat om feedback geven. 'Zie het als een soort missie om meer openheid te bereiken', zegt ze.

Heins is naar eigen zeggen in elk geval geen groot fan van de jaarlijkse cyclus van verplichte functionerings- en beoordelingsgesprekken. 'Ze wekken de indruk dat dit de enige momenten zijn dat je met elkaar praat over prestaties en gedrag.' En bovendien: 'Ongewenst gedrag bespreken wordt onnodig zwaar als je het opspaat en in zo'n formele setting naar voren brengt. Het leidt tot onnodig ongemakkelijke situaties.'

Liever ziet ze dat de dagelijkse communicatie tussen manager en medewerkers en tussen medewerkers onderling verbetert. 'Als het ongewenste gedrag zich voordoet, moet je het eigenlijk meteen benoemen. Hooguit een dag later. Twee zinnen kunnen genoeg zijn, en dan hoeft het ook niet zwaar te worden. Zo'n directe aanpak voorkomt meestal dat je het er in een formeel gesprek nog eens over moet hebben.'

Volgens Heins bestaat er veel schaamte onder managers over het

onvermogen of de onwil tot het aanspreken van hun mensen. 'Dat merk ik ook aan de reacties op het onderzoek', zegt ze. 'Feedback geven blijkt vaak een worsteling. Mensen willen de relatie goed houden, anderen geen pijn doen, niet onprofessioneel overkomen. Maar bovenal willen ze niet toegeven dat ze het lastig en spannend vinden. Mensen aanspreken wordt immers gezien als een basisvaardigheid van een manager. Als je toegeeft dat je het lastig vindt, geef je gevoelsmatig toe dat je eigenlijk niet kunt managen.'

ONNODIG ONGEMAKKELIJK

Toch mag die schaamte niet betekenen dat je geen feedback meer durft te geven. 'Ja', zegt ze, 'het geeft altijd een ongemakkelijk gevoel om mensen aan te spreken op hun gedrag. Dat hoort erbij. Feedback geven is kwetsbaar zijn, zowel voor de feedbackgever als voor de ontvanger. Maar zeg het vooral wel, ook al doe je het niet helemaal zoals het zou moeten volgens de feedbackregels of ben je niet helemaal *in control*. Dat is altijd beter dan niets zeggen. Want hoe langer je wacht, hoe moeilijker het wordt.'

Zelf geeft ze workshops in aanspreekgedrag. Er heerst vaak grote opluchting bij de deelnemers, zegt ze. 'Het is niet makkelijk om goed feedback te geven. Iedereen flatert dan ook. Maar als je daar samen om kunt lachen en je kwetsbaar durft op te stellen, dan kun je van elkaar leren en zie je succes. Mensen zijn vaak heel blij als ze eindelijk hebben geleerd hoe ze, met maar enkele zinnen, écht impact kunnen maken en dan durven ze iemand ook eerder aan te spreken.'

Op de volgende pagina staan Gytha's tips beknopt samengevat

AANSPREKEN DOE JE ZO

IN DE VERDEDIGING

De ander reageert vaak met defensief gedrag op feedback. Hoe ga je daarmee om? Vier mogelijkheden.

01 ANDEREN DE SCHULD GEVEN

Uiting 'Het is niet mijn schuld. Wat verwacht je als anderen dit doen?'

Reactie Blijf bij je punt en vraag hoe hij of zij toch kan bijdragen aan de oplossing of verbetering.

02 ONTKENNEN

Uiting 'Ik begrijp niet waarom dat een probleem is.'

Reactie Herhaal dat het voor jou wel een probleem is en wees helder waarom. Wat kost het? Hoe belemmert het de realisatie van doelen?

03 RATIONALISEREN

Uiting 'Ach joh, doet iedereen dat niet?'

Reactie Herhaal het concrete gedrag en waarom juist dit gedrag jou persoonlijk ergerde. Breng het terug naar deze situatie en de interactie tussen jullie tweeën.

04 BOOS WORDEN

Uiting 'Ik heb er genoeg van dat iedereen altijd maar loopt te zeuren over...'

Reactie Benoem deze boze reactie expliciet en vraag wat het is dat je collega zo raakt. Bied eventueel aan op een concreet ander moment erop terug te komen.

LIEFST 40% WIL MEER FEEDBACK GEVEN

16% van de medewerkers functioneert onvoldoende in de ogen van zijn of haar leidinggevende. Belangrijkste klacht: 'negatief zijn'.

40% van de leidinggevendenden vindt dat ze medewerkers, collega's of de eigen manager vaker zou moeten aanspreken.

37% vindt dat ze zelf meer zou mogen worden aangesproken door de eigen leidinggevende.

60% vindt dat collega-managers hun medewerkers vaker zouden moeten aanspreken.

#1 reden om niet aan te spreken: 'geen tijd', gevolgd door het meewegen van de privésituatie van degene die ongewenst gedrag vertoont.

Bron: online onderzoek Be7, alle resultaten: mt.nl/aanspreken

LET OP DEZE VALKUILEN

Er zijn 6 valkuilen waar je in kunt vallen tijdens het geven van feedback.

01 VERSCHUILEN ACHTER JE FUNCTIE

Niet Zeggen: 'Het is mijn plicht je dit te vertellen.'

Hoe wel? Sta als mens voor je boodschap, niet alleen als manager.

02 MORALISEREN

Niet Zeggen: 'Het is voor je eigen bestwil.'

Hoe wel? Wees helder over jouw belang. De ander kan voor zichzelf zorgen.

03 DE SANDWICH

Niet Eerst iets positiefs zeggen, dan de lastige boodschap brengen, en vervolgens afsluiten met iets aardigs.

Hoe wel? Kondig aan dat je een lastige boodschap hebt, en dan: voor de draad ermeel!

04 WAUWELEN

Niet Er te lang over doen om *to the point* te komen.

Hoe wel? Bereid je boodschap voor in 2 tot 3 zinnen. Hou je hieraan. Laat je niet verleiden meer te zeggen.

05 AFZWAKKEN

Niet Zeggen: 'Maak je geen zorgen. Zo belangrijk is het nou ook weer niet...'

Hoe wel? Sta voor je punt en anders: maak het niet.

06 JE KEUTEL INTREKKEN

Niet Zeggen: 'Misschien heb je gelijk. Ik overdrijf een beetje. Sorry.'

Hoe wel? Sta voor je punt en blijf dat doen, ook bij weerstand.

HET PERFECTE FEEDBACK-GESPREK

☀ STAAT DE ANDER

ERVOOR OPEN? Check eerst of iemand openstaat voor jouw feedback. Die benadering effent de weg en verhoogt de kans op een open gesprek.

☀ IK ZIE EN IK HOOR

Beschrijf het gedrag dat je ziet concreet en specifiek. Zeg niet: 'Jij luistert ook nooit.' Zeg liever: 'Toen ik reageerde op jouw voorstel, zag ik dat jij met je telefoon bezig was.'

☀ GEEF AAN WELK EFFECT

HET GEDRAG HEEFT Gebruik een ik-boodschap, en vermijd een mening. Deel observaties,

geen interpretaties. Zeg niet: 'Dat vind ik belachelijk.' Zeg liever: 'Dat geeft mij het gevoel dat je me niet serieus neemt.'

☀ MAAK DE STAP NAAR DE

ANDER Check of je boodschap is overgekomen en of de ander zich in je waarneming herkent. Stel vragen als: 'Herken je dit?', 'Klopt dit volgens jou?', 'Snap je wat ik bedoel?'

☀ GEEF EEN TIP VOOR

ANDER GEDRAG Bied de ander eerst de ruimte om zelf op alternatieven te komen. Geef dan ook je eigen idee. Wat is het gewenste gedrag? Hoe komen jullie daar samen? Laat zien dat het nooit alleen het probleem van de ander is.

Voor de onderzoeksresultaten en meer tips: mt.nl/aanspreken