

## Trefwoorden

Leidinggeven

Aanspreekcultuur

Motivatie

### MARY VAN BOXTEL



*Mary ten Boxtel is consultant bij Ten Have & Partners. Bij Ten Have & Partners is zij degene die overal verbanden en verbindingen ziet. Verbanden tussen projecten, tussen vragen van klanten, tussen het ontwikkelen van producten. Verbindingen tussen mensen, zowel in de maatschap, als met klanten.*

E-MAIL: [m.vanboxtel@tenhaveenpartners.nl](mailto:m.vanboxtel@tenhaveenpartners.nl)

# AANSPREKEN: EEN 'WERK'WOORD

**'Hier wordt alleen maar geklaagd en gezeurd. We hebben hier geen aanspreekcultuur, daarom krijgen we niets voor elkaar.'**

**Misschien hoort u het zichzelf of een van uw collega's zeggen? Als adviseurs horen wij het in elk geval vaak; reden genoeg om het onderwerp 'aanspreken' eens goed onder de loep te nemen. Want zonder aanspreekcultuur worden er (te) weinig resultaten behaald, en bovendien is aanspreken dé manier om met minder regels toe te kunnen.**

Wat kunnen managers doen zodat collega's elkaar aan gaan spreken? Voor een antwoord op deze vraag zijn we op onderzoek gegaan. Met vijftientig managers hebben we in een aantal workshops het begrip 'aanspreken' vanuit verschillende perspectieven onderzocht. Daarna werden nog veertien andere managers uit verschillende organisaties geïnterviewd. De belangrijkste conclusies? Ten eerste: het woord aanspreekcultuur heeft een verlamme werking op managers. Het leidt tot 'klagen over' in plaats van dat het motiveert om zelf aan te gaan spreken. Ten tweede: een manager heeft

twee belangrijke handvatten om het aanspreekgedrag van medewerkers te beïnvloeden: beleid maken samen met de mensen die het moeten uitvoeren én zelf het goede voorbeeld geven als het gaat om aanspreken en aangesproken worden.

### Regels en gedrag

Een aanspreekcultuur heeft zowel te maken met de geschreven als met de ongeschreven regels van een organisatie (Scott-Morgan, 1995). Bijvoorbeeld: bij de geschreven regel 'Elke eerste maandag van de maand lever je je urenverantwoording in', hoort bij ons de ongeschreven regel: 'Wij

Het woord 'aanspreken' kent een positieve variant (uiten van waardering), maar ook een negatieve (verantwoording afleggen over het niet nakomen van afspraken). En voor alle duidelijkheid: we hebben het over aanspreken en aangesproken worden. Daarbij gaat het over het nakomen van afspraken over de wijze van communiceren, leiderschap, omgangsvormen, privacy, samenwerking, collegialiteit, persoonlijke verzorging enzovoort.

schrijven geen reële uren, anders worden onze diensten te duur voor de klant.'

Verder heeft een aanspreekcultuur te maken met gedrag. Hoe spreek je aan en hoe laat je jezelf aanspreken? Ben je direct of draai je om de boodschap heen? Luister je naar de ander of ga je in de verdediging?

Vrijwel alle mensen die we naar het beoogde effect van aanspreken hebben gevraagd, denken dat aanspreken positieve effecten heeft. Men verwacht vooral effect op zaken als arbeidsmotivatie, arbeidssatisfactie, samenwerking, maar ook op de bedrijfsresultaten, rendement, effectiviteit en efficiency. Maar als de verwachtingen zo hoog zijn, waarom gebeurt het dan toch onvoldoende? Veel hangt af van wat managers zélf doen.

### De manager als rolmodel

Een manager zei tijdens een van de workshops:

'In mijn ogen zijn de leidinggevers de cultuurdragers, wij als management dus ook. Daar moet het veranderingsproces dus beginnen. Wij moeten als rolmodel fungeren.'

De meeste managers dichten zichzelf een sleutelrol toe bij het vormgeven van een aanspreekcultuur. Het gaat er dus om handvatten te vinden die de manager helpen deze sleutelrol te vervullen. De eerste stap lijkt: stop ermee de bedrijfscultuur de schuld te geven. Neem vervolgens zelf de verantwoordelijkheid om het feitelijke gedrag te veranderen. Maak het beleid levend en geef als manager het goede voorbeeld.

### Documenten

Om elkaar te kunnen aanspreken, moet duidelijk zijn waarop je elkaar aanspreekt. 'Onze' managers verwezen in dit verband naar documenten waarin beleid en afspraken daarover zijn vastgelegd, bijvoorbeeld kwaliteitshandboeken, gedragscodes en beoordelingssystemen. Deze documenten hebben tot doel alle medewerkers duidelijk te maken waarop

ze kunnen worden aangesproken en/of waarop ze anderen kunnen aanspreken.

De basisgedachte bij het vastleggen van deze beleidsdocumenten is dat als alle zaken maar goed beschreven staan, iedereen zich min of meer vanzelf in overeenstemming met de voorschriften zal gedragen. Als dit niet gebeurt, zullen mensen elkaar daarop aanspreken. In de praktijk blijkt vaak het tegendeel het geval en verworpen waardevolle documenten tot 'papieren tijgers'. De oorzaken hiervan zijn drieledig:

- Het beleid wordt niet gedragen: de regels worden door mensen gemaakt die ze vervolgens niet zelf uit hoeven te voeren.
- Beleid is statisch, terwijl de praktijk snel verandert. 'De inkt is nog niet droog of de regel is alweer achterhaald', aldus een van de managers.
- Managers gaan er ten onrechte vanuit dat afspraken die zijn vastgelegd het gedrag van medewerkers sturen. 'Alles staat op papier, maar er wordt niet naar gehandeld. Wel woorden maar weinig daden.'

### Levend beleid

Beleid maken alleen is niet genoeg. Beleid moet leven. Wat kunnen managers doen om dit voor elkaar te krijgen? Uit de samenspraak met de managers kwam een aantal ideeën naar voren die goed kunnen helpen om beleid daadwerkelijk te laten leven.

*Koppel het beleid aan de missie en de kernwaarden en maak beleid samen met de mensen die het moeten uitvoeren*

Als de uitgangspunten waarop het beleid stoelt niet duidelijk zijn, komt dat beleid voor mensen uit de lucht vallen. Ook woorden als 'missie' en 'kernwaarden' zeggen niets als zij alleen op papier staan (Senge, 1992). Ze gaan pas leven door er met elkaar over te discussiëren en vooral door ze samen te vertalen naar concreet gedrag. Een multi-interpretabel woord als 'resultaatgerichtheid' krijgt handen en voeten als er een goede definitie van het begrip wordt geformuleerd en vervolgens samen

wordt besproken wat het resultaat dan zou moeten zijn. Het verhaal van een deelnemer aan ons onderzoek illustreert dit.

Een regel over prestatie-indicatoren kan goed werken, mits deze (deels) is bedacht door werknemers zelf. Op deze manier creëer je draagvlak voor beleid, een belangrijke voorwaarde om ander gedrag in een organisatie te stimuleren (De Caluwé en Vermaak, 1999).

'Tijdens een gesprek over prestatie-indicatoren stelde een manager aan zijn webredacteur voor dat een artikel binnen twee dagen op het web geplaatst zou moeten worden. Lukte dit niet dan zou de webredacteur daarop worden aangesproken. De medewerker reageerde defensief en wees het voorstel resoluut van de hand. Omdat de webredacteur zelden een deadline overschreed, was de manager verrast door haar tegenwerpingen en vroeg of zij een beter idee had. Zij stelde voor de tevredenheid van haar collega's over het plaatsen van de artikelen als indicator te nemen. Toen de manager vroeg wat er mis was aan de tijdsfactor van twee dagen, antwoordde de medewerker dat zij zelf al genoeg spanning maakte rondom de deadlines. De door haar manager geformuleerde tijdsdruk wilde zij er niet bij hebben. De indicator die zij zelf koos, werkte voor haar stimulerend in plaats van stresserend.'

*Evalueer de regels en schaf onnodige regels af*

Bij het bedenken van nieuwe regels doe je er als manager goed aan je af te vragen wat de toegevoegde waarde van zo'n regel is. Soms blijkt de praktijk al veranderd voordat de regel goed en wel is geïmplementeerd. Dit betekent natuurlijk ook dat regels regelmatig geëvalueerd moeten worden: leveren ze het resultaat dat we ermee willen bereiken? Regels die niemand (meer) hanteert kun je beter afschaffen. Dat geeft ruimte en overzicht.

Het volgende voorbeeld komt uit onze eigen adviespraktijk.

‘In het slaaphuis was de regel dat er na 8 uur ‘s avonds geen brood meer gegeven mocht worden aan de dak- en thuislozen. De helft van het team hield zich daar niet aan, tot grote ergernis van de andere helft. Toen we tijdens een overleg naar deze afspraak keken, bleek niemand te weten waarom hij ook al weer was ingevoerd. De regel is inmiddels tot ieders tevredenheid weer afgeschaft.’

*Luister, en motiveer medewerkers tot het gewenste gedrag*

Afspraken vastleggen op papier leidt lang niet altijd tot het gewenste gedrag. Klaarblijkelijk zijn er maar weinig mensen die zich laten motiveren door een stuk papier. Hoe iemand gemotiveerd raakt om zich te committeren aan de geschreven afspraken en vervolgens daadwerkelijk aan gaat spreken en aangesproken wil worden, is individueel zeer verschillend. Een geïnterviewde manager vertelde:

‘Toen ik nog werkte met mensen met een eetstoornis (voornamelijk jonge meiden) speelden zaken als kleding die nog wel kan en die niet kan in de relatie hulpverlener-cliënt. Aan de hand van een aantal stellingen die we ophingen aan het thema “wat ken net” (Fries, wat kan niet, Hollands, wat kan net?) gingen we met de medewerkers het gesprek aan om ze direct aan te spreken op bijvoorbeeld het dragen van een korte broek, hen zelf na te laten denken over het effect van het dragen van een korte broek. Dat vind ik zelf een prettige manier van aanspreken. Maar de eerlijkheid gebiedt me wel om te zeggen, dat als ze er zelf niet achter komen, ik een regel invoer om de kleding toch “gepast” te krijgen.’

moeten stellen is: wat heb je nodig of wat houdt je tegen om het gewenste gedrag te laten zien?<sup>1</sup> Het antwoord geeft handvatten om de medewerker te ondersteunen bij en te motiveren tot aanspreekgedrag.

### Voorbeeldgedrag

Uit ons onderzoek bleek dat veel managers hun bazen niet of nauwelijks aanspreken en dat zij hun collega's vooral aanspreken als hun gedrag interfereert met de eigen werkzaamheden. En verder dat veel managers ook hun medewerkers niet gemakkelijk aanspreken.

Machtsverschillen maken het moeilijk om een meerdere aan te spreken. Als je iemand met meer macht aanspreekt brengt dit risico's met zich mee (Morgan, 1992). ‘Ik kijk wel uit om hem aan te spreken, hij zou het mij namelijk heel onaangenaam kunnen maken’, zei een van de geïnterviewden. Veel managers missen het vertrouwen dat de relatie met hun baas niet wordt verstoord als zij hem of haar ergens op aanspreken. Als mensen het vermijden iemand met meer macht aan te spreken, krijgen managers weinig feedback en missen ze belangrijke managementinformatie van de mensen aan wie ze leidinggeven. Een van de managers verwoordde het als volgt: ‘Ik nodig mensen ook uit om mij feedback te geven, bijvoorbeeld tijdens functioneringsgesprekken. Ook al doe ik dat al jaren, elke keer lijken mensen verbaasd over het feit dat ik zeg dat het een tweegesprek is, waarbij zij mij ook feedback mogen geven. Ik vertel ze dat ik recht heb op hun feedback.’ In hetzelfde verband zei hij: ‘Mijn leidinggevende spreek ik het minst gemakkelijk aan. Hiërarchie speelt dus zeker een rol.’

Als het ongewenste gedrag van een collega-manager niet direct betrekking heeft op het eigen werk, voelen managers zich niet geroepen de ander aan te spreken. Een voorbeeld hiervan is de collega die stelselmatig te laat komt. Waarom zou je die aanspreken als je er zelf niet direct last van hebt? In dit soort situaties vindt men over het algemeen dat de

leidinggevende de collega maar op het matje moet roepen. Een professional formuleerde het tijdens een workshop als volgt:

‘Met betrekking tot projecten zijn we erg afhankelijk van elkaar en op de inhoud van het werk spreken we elkaar dan ook gemakkelijk aan. Anders is het bij zaken die niet direct betrekking hebben op de inhoud, dan gaan we aanspreken uit de weg.’

Er zijn nogal wat geïnterviewden die aanspreken koppelen aan fouten maken, afrekenen, ruzie en niet aardig gevonden worden. Hierdoor roept zowel het aanspreken van de ander als het zelf aangesproken worden negatieve spanning op. Gevoelens die genoemd werden zijn angst, onzekerheid, irritatie, machteloosheid. De meeste betrokkenen hebben weliswaar de wens dat aanspreken een feedbackinstrument zou moeten zijn, maar een minderheid ziet dit in de praktijk ook zo functioneren. Als aanspreken gebruikt wordt om het proces en de resultaten te monitoren en te verbeteren krijgt het de betekenis van ‘leren’ en ‘beter worden’, begrippen die bij vrijwel iedereen een positieve lading hebben en die stimuleren om de ander aan te spreken en zelf om feedback te vragen.

### Het goede voorbeeld geven

Het is dus niet eenvoudig een voorbeeldrol te vervullen als het gaat over aanspreken. Wat kunnen managers doen om het goede voorbeeld te geven? Zowel uit ons onderzoek als uit onze ervaring bij het implementeren van aanspreken in organisaties, blijken de volgende tips waardevol te zijn.

#### *Neem de tijd voor zelfreflectie*

Een manager die roept: ‘We hebben hier geen aanspreekcultuur’, zou deze zin direct moeten vervangen door de vraag: ‘Hoe spreek ik zelf aan en hoe laat ik mijzelf aanspreken?’ Het eigen gedrag onder de loep nemen – mét de daaraan ten

grondslag liggende drijfveren, angsten en onzekerheden – is de eerste stap naar succesvol aanspreekgedrag. Een voorbeeld van een manager die reflecteerde op zijn eigen aanspreekgedrag: ‘Als ik het moeilijk vind gebruik ik vaak humor. Dan zeg ik wel iets, maar ik houd controle over het effect. Komt het verkeerd over, dan was het gewoon een grapje. Ik hoef niets met het effect van mijn grapje te doen. Het is mistiger, ik kan me terugtrekken. Ik denk dat direct aanspreken voor mij angst voor controleverlies met zich meebrengt.’

Leren begint dus met het bewust worden van de vaardigheden waarin je nog niet bekwaam (genoeg) bent. De tweede stap is jezelf motiveren om het te gaan doen. Ook hier past de vraag: wat heb ik nodig of wat houdt me tegen om het te gaan doen? (Swieringa en Wierdsma, 1990).

**Maak aanspreken bespreekbaar**  
Uit de gesprekken werd duidelijk dat de meeste mensen aanspreken en aangesproken worden moeilijk

vinden. Het is klaarblijkelijk niet met de paplepel ingegoten, het moet geleerd worden. Om te leren is een omgeving nodig waarin je fouten mag maken. Alleen dan zullen mensen aanspreken niet ervaren als afrekenen, maar als een mogelijkheid zichzelf te ontwikkelen en betere resultaten te boeken. Met bazen, collega's en medewerkers in gesprek gaan over hoe moeilijk het is om elkaar goed aan te spreken en aangesproken te worden, draagt bij aan zo'n lerende omgeving. Het bespreekbaar maken van eigen leerpunten is op zichzelf al voorbeeldgedrag. Het laat zien dat aanspreken geleerd mag worden. ‘De leidinggevende zal vanuit de eigen positie duidelijk moeten maken waar aanspreken over gaat, en het proces op gang moeten brengen’ zei een van de geïnterviewden.

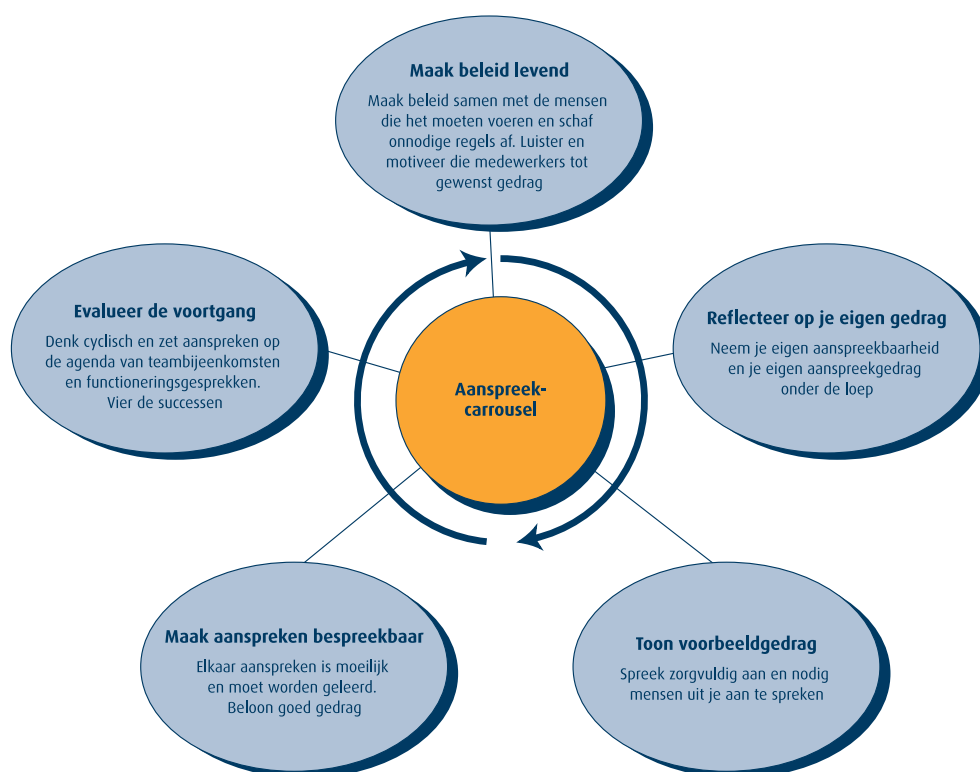
*Spreek zorgvuldig aan en nodig de ander uit om aan te spreken*  
Mensen hebben een fundamentele neiging tot wederkerigheid. Dat wil zeggen dat zij in belangrijke mate het gedrag van een interactiepartner spiegelen (Nauta, 1996). In dit geval

betekent het dat een manager die zelf aanspreekt een aanspreekreactie zal uitlokken. Iedereen in ons onderzoek was het erover eens dat het de toon is die de muziek maakt. Door zelf op een zorgvuldige manier aan te spreken, zal ook dit gedrag gespiegeld worden.

We hebben de betrokken managers gevraagd wat een zorgvuldige manier van aanspreken is. Dit leverde de volgende procedure op:

- Neem de tijd om in gesprek te gaan en vertel wat het doel is van het gesprek. ‘Ik neem feedback serieus, het houdt me scherp. Mijn gedrag verandert er niet altijd door hoor. Wel schiet ik in de verdediging als de timing slecht is. Iemand moet wel even een kader zetten en de tijd nemen voor de feedback.’
- Wees zacht op de relatie (respectvol en warm).
- Wees duidelijk over de inhoud; benoem concreet gedrag en/of concrete feiten en stel eventueel vragen. ‘Ik breng de boodschap vanuit mezelf, vanuit mijn

**Figuur 1. De handvatten voor de manager als ‘cultuurdrager’ schematisch weergegeven**



gevoel. Ik vertel welk effect zijn gedrag op mij of op zijn omgeving heeft.’

- Geef de ander de ruimte om te reageren en maak vervolgens vanuit samenspraak nieuwe afspraken.

Als managers samen met medewerkers onderzoeken wat aanspreken zo moeilijk maakt en vooral wat er nodig is om het wél te gaan doen, krijgen ze inzicht en handvatten om het anders te gaan doen.

### Agenderen en evalueren

Leren is een cyclisch proces. Aanvankelijk is de manager zich er niet (voldoende) van bewust van dat hij onvoldoende aanspreekt en/of de ander niet uitnodigt aan te spreken. Feedback uit de omgeving, of interne overwegingen (bijvoorbeeld ervan balen dat hij het weer niet gedaan heeft) zorgen voor bewustwording. Vervolgens bepaalt hij wat hij eraan wil gaan doen en stelt doelen. Er worden oefensituaties gepland; dit kunnen functionerings- en beoordelingsgesprekken zijn, maar ook voortgangsgesprekken, intercollegiale consultatie, projectbesprekingen of teamvergaderingen. Er breekt een periode van oefenen aan, die vaak gepaard gaat met vallen en opstaan. De periode van bewust bekwaam worden breekt aan. Door regelmatig te evalueren kan gedrag worden bijgestuurd. Zo wordt een manager niet alleen een voorbeeld voor de omgeving, maar ook de drager van de aanspreekcultuur. Een manager maakte tijdens een workshop de volgende vergelijking:  
‘Aanspreken is dus een onderhoudsinstrument.’

### Conclusies

Voordat wij aan ons onderzoek begonnen, dachten wij dat het ontbreken van een aanspreekcultuur managers in beweging zou zetten om hier iets aan te veranderen. Het tegendeel bleek waar. Het woord ‘aanspreekcultuur’ wordt geassocieerd met ‘groot en onveranderbaar’ en geeft managers een gevoel

van machteloosheid. Het geeft vooral aanleiding tot klagen over al die medewerkers, collega’s en bazen die elkaar niet aanspreken. Aanspreken had voor het merendeel van onze onderzoeksgroep de betekenis van kritiek geven en/of kritiek krijgen. Kritiek gaat vaak gepaard met gevoelens van angst, onzekerheid en irritatie, gevoelens die de meeste onderzochten liever vermijden. Toen tijdens de workshops ‘aanspreken’ de betekenis kreeg van verbeteren en leren, raakten de mensen enthousiast en concentreerde de discussie zich rondom de vraag: Wat moet je dan doen als manager?

‘Verbeter de wereld, begin bij jezelf’ is een spreekwoord dat ook als het gaat om aanspreken grote waarde heeft. Een manager is een belangrijke cultuurdrager. Vanuit die rol heeft hij twee belangrijke handvatten om daadwerkelijk het aanspreekgedrag van zijn medewerkers te beïnvloeden:

1. Beleid ontwikkelen samen met de mensen die het uit moeten voeren, en gezamenlijk de regels op hun toegevoegde waarde evalueren. Luisteren naar de medewerkers en hen motiveren en belonen voor goed aanspreekgedrag.
2. Zelf de toon zetten als het gaat om het nakomen van afspraken, zelf aanspreken en anderen uitnodigen aan te spreken.

### Noor

1. ‘Voor een lerende organisatie zijn leiders nodig. Een leider is iemand die voorbeeldgedrag vertoont en dus laat zien zelf ook te willen leren. Leiders zijn gericht op directe en persoonlijke beïnvloeding van mensen’, in: J. Swieringa en A.F.M. Wierdsma, *Op weg naar een lerende organisatie*, Wolters-Noordhoff, Groningen, 1990, p. 89.  
En: ‘Het doel van leren is dan ook het verbeteren van de kwaliteit van iemands handelen. Het is die kwaliteit van handelen die we in het vervolg bekwaamheid zullen noemen. Het evalueren van de effectiviteit van een leerproces is dan ook het evalueren van de mate waarin iemands bekwaamheid is toegenomen’, in: J. Swieringa en A.F.M. Wierdsma, *Op weg naar een lerende organisatie*, Wolters Noordhoff, Groningen, 1990, p. 22

### Literatuur

- Caluwé, L. de, en H. Vermaak. *Leren veranderen*, Kluwer, Deventer, 1999 (herziene editie 2006).
- Morgan, G. ‘Conflict begrijpen’, in: *Beelden van organisaties*, Scriptum Books/Sage, Schiedam/Londen, 1992.
- Nauta, A., *Oog om oog en baas boven baas. Interactiepatronen bij interpersoonlijk conflict op bureaucratische en organische organisatieafdelingen*. Proefschrift. Rijksuniversiteit Groningen, 1996.
- Scott-Morgan, Peter, *De ongeschreven regels van het spel*, Boekwerk, 1995.
- Senge, Peter M. *De vijfde discipline*, Scriptum, Schiedam, 1992.
- Swieringa, J. en A.F.M. Wierdsma, *Op weg naar een lerende organisatie*, Wolters-Noordhoff, Groningen, 1990.

## Samenvatting

*Managers houden het ontbreken van een aanspreekcultuur verantwoordelijk voor het uitblijven van goede resultaten. De sleutel voor succes is om als manager zelf verantwoordelijkheid te nemen in het proces van aanspreken en aangesproken worden. Concreet betekent dit:*

- *laat mensen de regels mee bedenken;*
- *schaf onnodige regels af en evalueer de regels;*
- *luister naar en motiveer je medewerkers;*
- *neem de tijd voor zelfreflectie;*
- *maak aanspreken bespreekbaar;*
- *spreek zorgvuldig aan en nodig anderen uit je aan te spreken;*
- *evalueer de resultaten.*