



WAAROM ZEGT NIEMAND ER WAT VAN?

Aanspreken binnen de RvB en RvC

Zelfs ervaren leidinggevenden vinden het vaak nog moeilijk om iemand aan te spreken op ongewenst gedrag. Dit komt door groepsdruk, angst voor gezichtsverlies en kiezen voor 'de goede vrede' op korte termijn. Meer feedbacktrainingen zijn niet het antwoord. Wel helpt het om actief te werken aan (ervaren) veiligheid, duidelijke grenzen te stellen, te meten met één meetlat en 'heilige gralen' te delen.

Gytha Heins

Een voorzitter die bij de introductie van een onderwerp alvast zijn eigen voorkeur meegeeft, een collega die onvoorbereid naar de vergadering komt, een toezichthouder die zijn mond niet open doet of één die de deur plat loopt, besluitvorming in bila's vóór de vergadering, op een mobiel kijken tijdens de vergadering? Het zijn voorbeelden van gedrag waar we ons allemaal aan ergeren. We proberen het ter plekke 'elegant' op te lossen. En toch gebeurt het iedere keer weer, omdat niemand er écht iets van zegt. Hoe komt het toch dat we onze mond vol hebben van aanspreken, maar het vrijwel niet doen? En vooral: hoe lossen we het op? Dit artikel is geschreven op basis van een onderzoek waarover ook een boek¹ is gepubliceerd. Hieronder de belangrijkste conclusies en een paar aanbevelingen.

We worstelen er allemaal mee

Een commissaris vertelde: *'Aanspreken betekende voor mij voorheen als baas: gewoon zeggen wat ik vond en vragen wat ik wilde. Ik heb me zelf niet veel aangetrokken van wat anderen van me vonden. In mijn nieuwe rol als commissaris kan dat niet meer. Aanspreken als commissaris betekent voor mij: me inhouden. Anders bereik ik niet wat ik wil bereiken. Als ik het nu net zo zou doen word ik een bedreiging. Aanspreken betekent nu; pick your battles.'*

Een groot aantal leidinggevenden, bestuurders en commissarissen ervaart - ondanks een enorme dosis ervaring - nog steeds enige terughoudendheid bij het aanspreken van anderen. Soms gaat het over mogelijk gezichtsverlies; 'Het klinkt als een opgeheven vinger-tje' of 'Jij hebt die voorzitter van de raad van bestuur zelf aangenomen, dus als je hem ontslaat, beschadig je ook jezelf'. Op andere momenten spelen groepsdruk en patronen een rol; 'Het is in deze raad niet gebruikelijk elkaar aan te spreken. Als ik dat teveel doe, word ik er vanzelf uitgewerkt'. Een ander vertelde: 'Je wilt gezichtsverlies voorkomen, voor jezelf en voor die ander. Het machtsevenwicht moet bewaard blijven'. En soms realiseer je je gewoon pas na de vergadering dat je eigenlijk iets van bepaald gedrag had moeten zeggen.

Zo maken we, veelal onbewust, allemaal onze eigen afwegingen om iemand wel of niet aan te spreken op zijn gedrag. Bij iedere kans om aan te spreken wegen

we de kosten en baten tegen elkaar af. Daarbij zijn we geneigd de kosten of risico's te overschatten en de baten te onderschatten. Als wat het ons zelf mogelijk oplevert niet opweegt tegen wat het ons naar verwachting gaat kosten, doen we niets. Een commissaris zei eerlijk: "Ik ga eigenlijk alleen de slag met iemand aan als ik er van overtuigd ben dat ik deze kan winnen."

Elkaar aanspreken is 'onmenselijk'

Iemand aanspreken op zijn gedrag is volkomen tegennatuurlijk. Het zit niet in onze menselijke aard². We hebben van nature een ongelofelijke hekel aan het brengen van slecht nieuws, zo toonden onderzoeken in de psychologie meerdere malen aan. 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, alleen realiseren we ons dat niet. Van nature zijn we gericht op korte termijn resultaten. We bewaren liever nu de goede vrede en 'vergeten' dat daarmee straks de resultaten of de sfeer onder druk komen te staan. In onze dagelijkse interacties laten we ons voor tachtig procent leiden door angst³, bijvoorbeeld door de angst voor escalatie ('Straks ben ik nog veel verder van huis'). En we willen bij de groep horen. Als zij elkaar niet aanspreken, doen wij dat dus ook niet.

Je zou dus kunnen zeggen dat het eigenlijk 'onmenselijk' is van mensen te vragen dat zij elkaar gaan aanspreken. Daarom wordt in organisaties de eer graag aan de leidinggevende gelaten, die het weer aan zijn leidinggevende laat. Tot het als cultuurprobleem bij de hoogste baas belandt. Een 'zwijg- of angstcultuur' is echter de logische optelsom van ons natuurlijke gedrag en bestaat dus overal, ook in de raad van bestuur en raad van commissarissen.

We snappen dat aanspreken belangrijk is om te leren en we weten dat het bij onze rol hoort. We zeggen anderen daarom te willen aanspreken, maar in ons hart willen we dat helemaal niet. Alleen realiseren we ons dat niet. Daarom roepen we 'Het gaat toch goed zo?', 'Het zit in zijn karakter, hij verandert toch niet', 'Dit is niet het goede moment' of 'Het is niet mijn verantwoordelijkheid'.

Het probleem zijn zij, niet ik

De kans is groot dat je denkt 'heel herkenbaar, maar dit geldt niet voor mij. Ik ben wél helder, direct, moedig...' Dat denken we namelijk allemaal. Ieder van ons heeft een verhaal bedacht over zijn identiteit. En meestal is die rooskleuriger dan de realiteit rechtvaardigt. We zijn die moedige man of vrouw met ruggengraat die er voor blijft staan, ook als het spannend wordt. Of die volhardende, daadkrachtige persoon die doorgaat waar anderen afhaken. We zijn net even meer integer of voelen ons meer verantwoordelijk dan zij. En dat geldt in ons hoofd altijd en overal. De versimpelde weergave van de realiteit helpt ons koers te houden. Zodra blijkt dat we minder goed presteren dan we onszelf vertellen, voelen we ons een *loser*. Het is dus belangrijk een bepaald beeld van onszelf hoog te houden en ons imago te beschermen. Openstaan voor kritiek heeft als risico dat ons zelfbeeld onder vuur komt te liggen. En dat willen we ook een ander niet aandoen. We zijn dus de hele dag door bezig gezichtsverlies te voorkomen, voor onszelf én voor de ander.

Hoe meer je in het reine bent met wie je bent, inclusief al je tekortkomingen, hoe makkelijker je aanspreekbaar bent op je eigen gedrag. Vraag jezelf eens af; wat hoop ik dat mijn collega bestuurders of commissarissen niet van me zien? Welk imago wil ik hoog houden? Welke valkuil of slechte eigenschap, waarvan ik weet dat ik die heb, houd ik (onbewust) liever voor hen verborgen?

Niet nog meer feedbacktrainingen

Aan onze kennis ligt het niet. 92 % van de Nederlandse leidinggevendenden, kan de feedbackregels zo opdreunen. Dat zal onder bestuurders en commissarissen niet anders zijn. 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 de afgelopen vijf vergaderingen geen zelf

verzamelde informatie ingebracht'). En we vergeten te vertellen waarom het voor ons zo belangrijk is dit te zeggen. Het liefst spannen we de voorzitter voor dat karretje ('vind je ook niet dat Karel 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'). Weer een workshop feedback geven zal hier geen verandering in brengen.

Ja, maar hoe dan wel?

Een commissaris vertelde: 'We moeten natuurlijk evalueren. Dat wordt steeds meer vereist. Maar evaluaties binnen de RvC mogen nooit door een derde begeleid worden. Het moet binnenshuis blijven. En eigenlijk mag het niet over individuen gaan. Daardoor is deze zelfevaluatie een beetje een farce'.

Elkaar niet of te weinig aanspreken kan grote consequenties hebben. We zijn immers *out of control* als we elkaar niet aan de gemaakte afspraken houden. De problemen worden niet opgelost, maar er ontstaan *bypasses*. Het is niet duidelijk hoe 'normaal doen' in de raad er uit ziet (omdat geen normen worden gesteld) en de angst- of zwijgcultuur (die in ieder van ons zit) 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.

Hieronder een kleine selectie van mogelijke oplossingen:

1. Werk actief aan de (ervaren) veiligheid.

'Het creëren van condities die leiden tot een gevoel van psychologische veiligheid is een essentiële voorwaarde voor effectief leren in teams en in organisaties', aldus Amy Edmondson, Associate Professor aan Harvard. Zij

AANSPREKEN BESTAAT VOOR MINSTENS DE HELFT UIT LUISTEREN

vond zeer grote verschillen in de ervaren psychologische veiligheid⁴ en verklaar dat als volgt: we managen en bewaken het imago dat wij willen dat anderen van ons hebben. We lopen het risico dat we gezien worden als:

- dom, als we een vraag stellen
- incompetent, als we fouten toegeven of hulp vragen
- negatief, als we kritische vragen stellen of kritische feedback geven
- (ver)storend, als we interveniëren in de vergadering.

Daarom zijn we terughoudend in het vertonen van dergelijk gedrag.

Dit strookt met de conclusies van een onderzoek van Google naar dé formule voor een succesvol team. Het gaat, zo bleek uit hun analyse van de meest succesvolle teams, om de kracht van onuitgesproken gedragsnormen en hoe de individuele leden met elkaar om gaan. Key daarin was dat het voor de leden psychologisch veilig voelt om het eens én oneens te zijn, om op onderdelen gelijk én op andere onderdelen anders te zijn, om soms te verbinden en soms je eigen koers te varen. Zolang iedereen maar in gelijke mate bijdraagt. Het actief werken aan een psychologisch veilige omgeving, ook in de bestuurskamer, is de basis voor het ontwikkelen van de moed om elkaar aan te spreken en scherp te houden. Wat daarbij volgens Edmondson helpt is het afspreken van een vast ritme voor reflectiemomenten (op het gedrag). Dat maakt het minder 'zwaar'. Plan dus niet alleen vaste evaluatiemomenten omdat het moet, maar ook omdat het helpt als team te groeien. Ook alle andere in dit artikel genoemde suggesties leveren een positieve bijdrage aan de ervaren psychologische veiligheid.

2. Stel grenzen.

Hoewel we de naam hebben 'hard' te zijn, bestaat in Nederlandse organisaties nog steeds een sterke drang naar consensus. Zoals een CEO (met het imago van 'een harde man') het in een interview het 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."* Wij willen draagvlak en we leven het mantra 'hard op de inhoud, zacht op de persoon'. Maar

DE KLOOF TUSSEN VRAAG EN AANBOD

Een onderzoek van Jack Zenger en Joseph Folkman laat zien dat er een enorm gat bestaat tussen vraag en aanbod als het gaat om eerlijke kritische feedback. 57 % van de ondervraagden vertelde dat negatieve feedback een positievere impact heeft op het verbeteren van hun prestaties dan positieve feedback. 72 % denkt dat zijn prestaties verbeteren als de leidinggevende meer constructieve feedback zou geven en 92 % was het eens met de stelling 'negatieve feedback helpt om prestaties te verbeteren, mits het op een goede manier gegeven wordt'. Ontvangen willen we het dus dolgraag. Maar over het geven van kritische feedback zijn we een stuk minder enthousiast. Vrijwel alle (900) respondenten meldden het geven van kritische feedback het liefst te vermijden.

dat leidt er toe dat we de lastige boodschap 'nuanceren', 'charmante oplossingen' verzinnen en geen grenzen stellen aan gedrag. Ook niet in de boardroom.

We hebben beide nodig: vrijheid én veiligheid. Om vrijheid en het gevoel van autonomie 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 de raad en het bewaken van dit evenwicht, wordt vaak naar de voorzitters gekeken om de kaders (ook voor gedrag) aan te geven én te bewaken. Voor iedereen in de raad geldt: als je ingrijpt, laat je zien dat gedrag voor jou niet acceptabel is. En als je niets doet, straal je uit 'het is oké'. Met ingrijpen word je geen tiran, maar dwing je juist respect af. Door helderheid te bieden beschadig je geen relaties maar verbeter je ze.

3. Meet met één meetlat

Van onszelf weten we dat ons gedrag vaak onbewust tot stand komt, soms ongewild. En ook dat we bepaald gedrag graag zouden willen laten zien, maar dat niet kunnen. Toch denken we dat anderen wél bewust voor hun gedrag gekozen hebben. Dat zij gedrag dat ze willen laten zien, ook kunnen laten zien. En als ze bepaald gedrag niet vertonen, nemen we aan dat ze dit

"WE ZEGGEN WEL TE WILLEN AANSPREKEN, MAAR IN ONS HART WILLEN WE HET EIGENLIJK NIET."

gedrag niet willen vertonen. Met andere woorden, we meten met twee maten: één voor onszelf en één voor de rest van de wereld, aldus biopsycholoog Martine Delfos. Realiseer je dat gedragsverandering voor die ander net zo moeilijk is als voor jou.

4. *Deel de heilige gralen*

Uitspraken als 'hij is onfatsoenlijk' of 'zij is niet integer' zeggen meer over de bril waardoor jij kijkt dan over de ander. Iemand handelt niet volgens jouw 'heilige gralen' (waarvan je aanneemt dat dit algemeen aanvaarde normen zijn) en dat maakt je boos. 'Op tijd komen is een teken van respect', 'Je moet iedereen gelijk behandelen' of 'Klagen heeft geen zin, doe iets!'; het zijn allemaal normen die we anderen onuitgesproken opleggen. Terwijl die ander net zulke sterke overtuigingen heeft over goed of fout en wellicht 'altijd eerlijk zijn' laat prevaleren boven 'klagen heeft geen zin'. Voor de één betekent integriteit 'volledige transparantie in de vergadering', voor de ander 'bespreking achter de schermen om gezichtsverlies te voorkomen'. Onderzoek dus waar je irritatie vandaan komt en hoe legitiem die is. Ken je 'heilige gralen' en deel ze, maar leg ze niet op. Kom samen tot een gedeelde norm.

5. *Maak er tweerichtingsverkeer van*

Het zit niet in wat we doen of niet doen, het zit in hoe we over aanspreken denken. Zolang we aanspreken zien als 'betuttelend' of belerend, zullen we het niet graag doen en blijft het eenrichtingsverkeer: we leggen iets bij de ander op schoot en die moet maar kijken wat hij er mee doet. Aanspreken maakt echter de wederzijdse afhankelijkheid zichtbaar. De ander beschikt eveneens over relevante informatie die je zelf niet hebt of kunt zien. Aanspreken bestaat voor minstens de helft uit luisteren. Alleen door alle informatie van beide partijen op tafel te leggen, valt alles op zijn plek.

Jouw bedoeling en zijn bedoeling, jouw interpretatie en die van hem, hoe zijn gedrag op jou overkwam en jouw gedrag op hem.

Ervaar jij het woord 'aanspreken' als betuttelend of belerend? Vervang het dan door bespreken. Of reflecteren. Zeg wat je in de weg zit en luister hoe de ander het ervaart. Maak er in ieder geval tweerichtingsverkeer van.

Aanmoedigen of aanspreken?

Aanspreken op gedrag kan uiteraard niet zonder het geven van complimenten. Het zijn twee kanten van dezelfde medaille. Net als het aanmoedigen van gedrag dat je meer wilt zien niet kan zonder het stoppen van gedrag dat je niet meer wilt zien. We denken vaak dat belonen effectiever is dan straffen om het gedrag van anderen te veranderen. Maar dat is iets te kort door de bocht. Leerwetenschappers als Skinner³ hebben aangetoond dat voor gedragsverandering altijd de drie volgende stappen nodig zijn, in deze vaste volgorde:

1. Corrigerend optreden kan ongewenst gedrag stoppen.
2. Nieuw gedrag is alleen aan te leren door het positief te bekrachtigen.
3. Gedrag afleren is alleen mogelijk door het te laten uitdoven (extinctie), bijvoorbeeld door het te negeren.

Erover praten, het voordoen of samen doen is voor je collega niet voldoende om nieuw gedrag aan te leren. Daar is bekrachtiging voor nodig op het moment dat hij het gedrag vertoont, door middel van een (im) materiële beloning. Met name iets wat bijdraagt aan het versterken van het zelfbeeld, zoals het uitspreken van waardering, is een stevige bekrachtiger. Ook negatieve aandacht is een stevige bekrachtiger van gedrag. Aandacht voor degene die het hardste roept versterkt dit gedrag. Als nieuw gedrag bekrachtigd

wordt, neemt het ongewenste gedrag vanzelf af. Benadruk dus vooral het gedrag dat je wilt zien, niet het gedrag dat je niet (meer) wilt zien. ('Als je wat meer vragen stelt tijdens de vergadering, wordt sneller duidelijk hoe iedereen erin zit' in plaats van 'Stop nou eens met continu jouw mening te verkondigen in de vergadering'). Maak expliciet hoe het gewenste gedrag er voor jou uitziet, anders is de kans groot dat de ander ja zegt, maar niet precies weet hoe hij het moet doen.

Hoe zichtbaarder (voor anderen) het ongewenste gedrag, hoe groter de kans dat dit verandert na jouw interventie. Het resultaat zal in het begin nog niet zijn wat jij voor ogen had, maar wees alvast blij met de inzet. Als je kijkt naar de aanspreekgesprekken die jij in het verleden gevoerd hebt, in hoeverre heb je dan alle drie hiervoor beschreven stappen doorlopen? Heb je gelet op voorbeelden van het nieuwe gewenste gedrag, hoe klein ook? En heb je je waardering uitgesproken voor de moeite die de ander deed om dat te laten zien, ook al was het niet perfect? Lukte het om gedrag waar je van af wilde te negeren als dat zich toch weer voordeed?

Vaker doen levert veel op

Anderen hebben jouw spiegel simpelweg nodig om in hun 'dode hoek' te kunnen kijken. Door elkaar snel aan te spreken, voorkomen we echte problemen en leren we meer. Als we elkaar consequent aanspreken op niet effectief gedrag levert dat heel veel op. De sfeer verbetert, er wordt meer geleerd en de kwaliteit stijgt. Ook financieel levert het veel op; een productiviteitsstijging van 28%, een kostendaling van 16% en een omzetstijging van 12,5% zijn mogelijk⁶. Daarnaast is het goed voor je imago; mensen die vaker aanspreken worden gezien als daadkrachtiger en krijgen meer respect. Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat je minder risico loopt op een burn-out en je kunt jezelf altijd in de spiegel blijven aankijken, omdat jij er wél wat van gezegd hebt.

Noten

- 1 <https://www.managementboek.nl/boek/9789024409266/aanspreken-gewoon-doen-gytha-heins>
- 2 *Zes redenen waarom aanspreken zo lastig is*, Gytha Heins, Managementsite (2017)

- 3 Aldus psychiater Damiaan Denys in *Een kleine inkijk in onze angsten*, Business Contact (2016).
- 4 'Managing the risk of learning: psychological safety in work teams', Amy C. Edmondson. (2002) *International Handbook of Organizational Teamwork*. London:Blackwell.
- 5 O.a., 'The science of learning and the art of teaching', B.F. Skinner, (1954), *Harvard Educational Review*, 24, 86–97. En *Organizational behavior modification and beyond*, F. Luthans & Kreitner, R. (1985) Glenview, IL: Scott, Foresman.
- 6 Onderzoek aanspreekgedrag door Gytha Heins i.s.m. Kien Onderzoek (2014)

Over de auteur

Gytha Heins is bedrijfskundige en oprichter van Be7 Organisatie- en Leiderschapsontwikkeling. Eind 2017 verscheen haar boek 'Aanspreken? Gewoon doen! - Hoe je nou écht een aanspreekcultuur creëert', dat genomineerd werd voor managementboek van het jaar 2018. Op www.succesvolaanspreken.nl zijn artikelen en achtergrondinformatie over het onderwerp te vinden.

