



Gytha Heins

Aanspreken blijft lastig

Medewerkers willen de kritische feedback die managers niet willen geven

26

We worstelen met het geven van kritische feedback

Uit diverse onderzoeken blijkt al jaren dat we een hekel hebben aan het brengen van slecht nieuws en het geven van kritische feedback. Met kritische feedback bedoel ik dan alle feedback die niet positief is. De Amerikanen gebruiken vaak het woord 'negatief' om de tegenstelling duidelijk te maken. Wij gebruiken in Nederland ook wel woorden als constructief, opbouwend of corrigerend, wat vooral verwijst naar het doel van dit soort feedback. Of we noemen het confronterende feedback, omdat het door de ontvanger vaak zo ervaren wordt.

Charles F. Bond en Evan L. Anderson publiceerden er in 1986 al over in 'The Journal of Experimental Social Psychology' en toonden aan dat de weerstand met betrekking tot het brengen van slecht nieuws niet zozeer te maken heeft met interne conflicten, maar vooral gebaseerd is op de wens om positief over te komen op anderen. We willen graag gezien worden als empatisch en betrokken.

Een veel recenter (online) onderzoek van Jack Zenger en Joseph Folkman, uitgevoerd begin dit jaar¹, laat zien dat er nog weinig

veranderd is. 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 wel. Maar over het geven van kritische feedback zijn we een stuk minder enthousiast. Vrijwel alle (900) respondenten gaven aan het geven van kritische feedback het liefst te vermijden.

Zelf heb ik begin dit jaar een online onderzoek² uitgevoerd onder meer dan 500 ervaren (Nederlandse) managers. Ook daar kwam naar voren dat 80% van de managers het geven van kritische feedback liever uitstelt. 40% van de managers gaf aan zijn medewerkers of collega's 'eigenlijk' vaker te moeten aanspreken en 60% vond dat collega-managers dat vaker zou moeten doen. 37% van de ondervraagde managers gaf aan zelf ook vaker kritisch aangesproken te willen worden door de eigen leidinggevende. Van de managers die

¹ Bron: HBR Blog Network.

² Uitgevoerd i.s.m. Kien Onderzoek. Te volgen via de LinkedIn groep: zie www.be7.nl.

Herken je deze situaties? Het is steeds dezelfde collega uit het MT die zijn afspraken niet na komt, maar hij komt er iedere keer weer mee weg. Twee managers hebben een conflict waar steeds meer mensen bij betrokken raken, maar niemand in het MT spreekt de kemphanen daar op aan. Een medewerker komt voortdurend een kwartier te laat in het afdelingsoverleg, maar niemand wijst hem daar op. Sterker nog, de anderen nemen de aanvangstijd ook niet meer zo nou waardoor alle vergaderingen inmiddels een kwartier later beginnen dan is afgesproken. En een lid van de directie laat zich in de wandelingen regelmatig negatief uit over het lopende veranderprogramma. Allemaal voorbeelden van ongewenst gedrag op de werkvloer dat gewoon kan blijven voortbestaan. Omdat niemand het initiatief neemt de betreffende collega of medewerker daar op aan te spreken.

Gytha Heins (g.heins@be7.nl) is oprichter en managing partner van Be7 – Organisatie- en Leiderschapsontwikkeling. Haar drijfveer is het vergroten van effectiviteit en productiviteit in organisaties. Gytha houdt zich bezig met het ontwerpen en implementeren van verbetertrajecten voor management teams. Daarbij wordt in bestaande teams, in de praktijk, gewerkt aan het weer scherp zetten van de zakelijke doelstellingen én het gewenste gedrag. Daarnaast ontwerpt en implementeert zij MD 3.0 processen waarin 'leren in de praktijk' en 'leren van elkaar' centraal staan.



27

zich er wél aan wagen gaf slechts 20% aan in staat te zijn een definitieve gedragsverandering te realiseren. Hoewel iedereen er blijk van gaf de feedback regels te kennen. Maar dat is blijkbaar geen garantie voor succes. We doen het niet alleen liever niet, we zijn er ook niet goed in.

*We doen het niet alleen liever niet,
we zijn er ook niet goed in.*

Managen = aanspreken

De resultaten uit het anonieme online onderzoek bevestigden mij wat ik al jarenlang zie, maar nooit hoor. Iedere leidinggevende is met me eens dat aanspreken en feedback geven basisvaardigheden van een manager zijn. Je wordt tenslotte betaald om de business doelen te realiseren en je medewerkers zodanig aan- en bij te sturen dat zij hier een constructieve bijdrage aan leveren. Alle leidinggevendenden die ik spreek zeggen complimenten uit te delen maar ook kritisch te zijn. Ook vanuit HR en MD onderkennen we dit en we scholen onze

(startende) managers uitgebreid in het geven van feedback, ook de kritische. Maar tussen zeggen en doen gaapt op dit punt een groot gat. Blijkbaar zijn de krachten om het niet te doen groter dan ons morele besef dat het wel bij onze taken hoort. Nemen we wel écht onze volle verantwoordelijkheid als managers? Ook op het moment dat het taai en lastig is en wij zelf risico lopen? Hoe integer zijn we eigenlijk? We weten dat anderen onze feedback nodig hebben om zich te ontwikkelen, maar zijn we bereid daarvoor onze nek uit te steken? Zijn we bereid onze goede relatie met een medewerker op het spel te zetten om hem in zijn loopbaan verder te helpen? Willen we het risico nemen te falen doordat we geen impact maken met ons aansprekgedrag? Zijn we bereid iets van onszelf en onze kwetsbaarheid te laten zien, ten gunste van de ontwikkeling van de ander of het team?

Wat helpt en wat hindert

In mijn onderzoek ga ik, via interviews en literatuurstudie, verder op zoek naar de helpende en belemmerende factoren bij het aanspreken van medewerkers en collega's.

>>



Als ik kijk naar wat ik tot dusver in de praktijk of in mijn workshops gezien heb lijken het hebben van een open relatie en een gezonde dosis zelfvertrouwen bij zowel de 'aanspreker' als de 'ontvanger' bij te dragen aan het succesvol geven van kritische feedback. Ook de aanwezigheid van bepaalde competenties helpt. Managers die scherp observeren, goed luisteren en hun oordeel uit stellen zijn vaak beter in aanspreken dan leidinggevendenden die snel oordelen en zich niet bewust zijn van hun eigen 'filter' en interpretaties. Ook een aantal vaardigheden bij de 'ontvanger' maken aanspreken makkelijker. Ik zie managers medewerkers die leergierig zijn en open staan voor constructieve feedback makkelijker aanspreken dan medewerkers of collega's die zich direct verdedigen en altijd een excuus paraat hebben.

... gezonde dosis zelfvertrouwen bij zowel de 'aanspreker' als de 'ontvanger' ...

28

Een andere helpende factor is de bedrijfscultuur. Hoe meer het algemeen geaccepteerd is dat fouten maken mag (als je er maar van leert), hoe meer wordt aangesproken. En van niet te onderschatten belang is het voorbeeldgedrag van de eigen leidinggevende en het top management. Als zij er een gewoonte van maken concrete en persoonlijke constructieve feedback te geven, zie ik dat dieper in de organisatie ook vaker terug.

Factoren die het lastig maken zijn onzekerheid bij de aanspreker (zie ik het wel goed?) en de ontvanger (ik mag niet falen). Daarnaast kan druk van collega's belemmerend werken. Als een 'corrigerend' gesprek tot stand komt onder druk van een leidinggevende of collega MT leden kun je er vrijwel zeker van zijn dat dit gesprek niet prettig verloopt voor zowel degene die het gedrag aankaart als de ontvanger.

Veel managers kennen de feedback regels wel, maar passen ze niet goed toe. Maar weinig leidinggevendenden zijn in staat heel scherp en concreet te beschrijven wat ze gezien of gehoord hebben en wat het effect daarvan op hen zelf was. De grote uitdaging is dit gedrag niet te interpreteren, maar je zuivere observatie te benoemen. Dus niet te zeggen "je bent niet betrokken", maar "op 5 van de 6 MT vergadering kwam jij te laat binnen". En de feedback heeft pas echt impact als je erbij vertelt wat het met jou persoonlijk deed. De

meeste managers laten dat achterwege, of verschuilen zich achter 'het team' of 'wij'. Ze voegen dan iets toe als "dat is storend voor het team", in plaats van "ik voel me daarmee als voorzitter niet serieus genomen".

Hoe kan HR of MD helpen?

Het is erg belangrijk dat we meer openheid creëren over de spanning die vaak samenhangt met het aanspreken en bijsturen van collega's en medewerkers. Het is niet gek. Je bent niet de enige. Iedere manager ervaart de spanning rond een 'corrigerend' gesprek, maar niemand praat er over. Het (bij)sturen van gedrag en aanspreken worden gezien als basisvaardigheden van een leidinggevende. Als je toegeeft dat je dat spannend of lastig vindt geef je in feite toe dat je leiding geven spannend of lastig vindt. En dat kan 'dodelijk' zijn voor je carrière. Zo denken veel managers. Ik merk dat ook in mijn onderzoek. Het is voor managers die nu leiding geven heel lastig zich echt kwetsbaar op te stellen over dit onderwerp, terwijl ex-managers die nu consultant of coach zijn hun verhaal wel tot in detail kunnen en willen doen.

HR- of MD-managers en -adviseurs kunnen een belangrijke rol spelen in het bespreekbaar maken van dit onderwerp. De eerste stap daarin is het zeker stellen van de betrokkenheid en steun van het topmanagement. Als ervaren topmanagers de moed hebben hun flaters en successen met aanspreken te delen, betekent dat een enorme aanmoediging voor andere managers om hetzelfde te doen. En het geloof dat 'fouten maken ècht mag' stijgt. Wanneer de wens bestaat dat managers in de organisatie elkaar en hun medewerkers meer gaan aanspreken, is het bereiken van overeenstemming over het gewenste gedrag en de 'norm' noodzakelijk. Zorg dat expliciet gemaakt wordt welk gedrag gewenst is, zodat voor iedereen direct duidelijk is wat af wijkt. Er zou in de organisatie eigenlijk geen discussie moeten zijn over wat wel en niet acceptabel is. Vaak is dat een kwestie van de ongeschreven regels uitschrijven. Een dergelijk traject kan prima door MD of HR geïnitieerd en begeleid worden.

Een training organiseren is zeker niet de oplossing voor alles, maar ik wil het hier wel graag noemen. Mijn ervaring is dat veel – uiteraard goed begeleid – oefenen met collega-managers aanspreken in de dagelijkse praktijk makkelijker maakt. Het gaat dan wel over

Aanspreken blijft lastig

georganiseerd leren dicht bij de praktijk en in ieder geval met zelf ingebrachte echte cases. Het is iedere keer weer ontroerend om in workshops te zien hoe managers opgelucht adem halen als ze bereid zijn zichzelf wat meer te laten kennen en ontdekken dat twee zinnen genoeg zijn.

Managers kritische feedback geven over de manier waarop ze zelf feedback geven

Tenslotte verwacht ik van HR- en MD-adviseurs ook dat zij leidinggevend van kritische feedback voorzien over de manier waarop ze feedback geven. Iedereen binnen HR en MD zou eigenlijk een meester moeten zijn in aanspreken, om zo het juiste voorbeeldgedrag te laten zien. Bestaat op een afdeling meer dan gemiddeld ongewenst gedrag, stap dan op de manager af. Geeft een leidinggevende in een bijsturingsgesprek vooral oordelen en interpretaties terug of verschuilt hij zich achter 'de afdeling' of 'het MT', trek dan direct na afloop aan de bel. Schrijf letterlijke teksten en observeerbaar gedrag op, zodat je het zelf ook heel concreet kunt benoemen. Let ook goed op wat er gebeurde met de ontvanger en vertel dat er bij.

Wat kan beter en meer aanspreken opleveren?

Uit mijn interviews met managers blijkt dat zij verwachten dat meer aanspreken uiteindelijk zorgt voor een betere sfeer in de organisatie, meer helderheid (over verwachtingen) en minder energieverlies.

De 500 ervaren managers uit het online onderzoek gaven aan dat er ook het nodige geld te verdienen valt. Als we allemaal in staat zouden zijn niet effectief gedrag van de werkvloer te verbannen door tijdig en effectief aan te spreken, dan zou de productiviteit met zo'n 28% kunnen stijgen. Ook schatten zij dat de omzet dan met gemiddeld 12,5% groeit, het verzuim met 15 % daalt en ook het verloop met 11% af neemt.

En dan hebben we het nog niet eens over de kans om te leren. Als mens en als organisatie. Denk maar eens terug aan de persoon waar jij tot nu toe het meest van geleerd hebt. De kans is groot dat hij of zij ook degene was die jou pijnlijk confronteerde met je niet effectieve gedrag. Als we elkaar niet aanspreken, hoe kunnen we onszelf dan verbeteren?

Voldoende argumenten om er echt mee aan de slag te gaan.

Veel succes! | Mz

Word een voorbeeld in aanspreken - valkuilen en tips

Vooraf

Zorg, voordat je constructieve feedback gaat geven, dat je je aannames gecheckt hebt. Misschien komt iemand steeds te laat omdat zijn vrouw ernstig ziek is? Het kan zijn dat je te snel oordeelt.

Bereid je vervolgens voor. Schrijf twee zinnen op, waarin je zo concreet mogelijk beschrijft wat je zag of hoorde en wat dat met jou deed.

Het helpt je onderzoekend op te stellen. Ga samen verkennen wat er aan de hand is en wat de oorzaken zijn. Jij kan het immers mis hebben.

Verder is het handig eerst je eigen emoties een plek te geven, door even te ontladen bij iemand anders.

In het gesprek.

Let in het gesprek op de volgende mogelijke valkuilen:

1. Verschuilen achter je functie

Zeg niet 'het is mijn plicht als manager je dit te vertellen' maar sta voor je boodschap, als mens.

2. Moraliseren of zorgen

Gebruik geen teksten als 'het is voor je eigen bestwil'. Dat bepaalt die ander zelf wel. Wees eerlijk over jouw belang en spreek dat ook uit.

3. De Sandwich

Pak je boodschap niet in door eerst iets positiefs te zeggen en ook weer af te sluiten met iets aardigs. Kondig gewoon aan dat je een lastige boodschap hebt, en voor de draad er mee.

4. Wauwelen

Neem niet te veel tijd om tot je punt te komen. Geen lange inleiding. Bereid je boodschap voor, in maximaal 2 of 3 zinnen. Houd je daar aan en laat je niet verleiden meer te zeggen. Wees bij voorkeur stil of herhaal eventueel dezelfde boodschap.

5. Afzwakken

Laat je niet verleiden tot uitspraken als 'zo belangrijk is het nou ook weer niet' of 'het is maar een voorbeeld'. Als het niet belangrijk is, maak je punt dan niet. Als je besloten hebt dat wel te doen, blijf er dan voor staan.

6. Je keutel intrekken

Dat is de sterkere variant van 5. Laat je niet verleiden je boodschap helemaal in te trekken door iets te zeggen als 'Misschien heb je gelijk. Sorry. Ik heb het wellicht verkeerd gezien'. Check vooraf of je het goed 'gezien' hebt en blijf staan voor je punt, ook bij weerstand van de ontvanger.