

“Aanspreken. Gewoon doen!”

– Interview met auteur Gytha Heins door Marius Rietdijk

Gytha, wie ben je, wat heb je voor achtergrond?

Wie ben ik? Een grote vraag. Ik ben onder andere teamcoach, ontwerper van leerprogramma's, managing partner van een netwerk van senior consultants en (stief)moeder. Mijn studieachtergrond is Bedrijfskunde (in Groningen) en daarna heb ik verschillende vervolgopleidingen gedaan in onder andere teamcoaching en leiderschapsontwikkeling.

Je hebt onlangs een zeer succesvol managementboek geschreven 'Aanspreken. Gewoon doen!' - Hoe je nou écht een aanspreekcultuur creëert.' Wat is de kern van je betoog?

Oef, ook al zo'n grote vraag. Ik had er 200 pagina's voor nodig om die op papier te krijgen, maar zal proberen in een paar zinnen te vatten wat ik hoop dat mensen onthouden nadat ze mijn boek gelezen hebben. Allereerst geloof ik niet in 'Je moet', ook niet als het over elkaar aanspreken gaat. Zaken als openheid en confronterende eerlijkheid kun je niet afdwingen. Het belangrijkste middel dat je hebt om 'een aanspreekcultuur te creëren' ben jij zelf. Be the change. Leef voor wat je wilt zien dat anderen gaan doen. Zeker als je leiding geeft is dat enorm impactvol. Vraag wat vaker 'hoe vond je dat ik het deed? (Vraag nooit 'heb je nog feedback voor me?', want die vraag is te breed en komt makkelijk als een 'moetje' over.). Zeg wat vaker welk gedrag je graag meer wilt zien en begrensd ook niet effectief of ronduit onfatsoenlijk gedrag. In veel Nederlandse organisaties is de balans tussen ruimte geven en grenzen stellen een beetje zoek geraakt. Stop jezelf af te vragen; 'Waarom zegt niemand hier wat van? Dit is toch niet normaal?!' en doe je mond open. Want anderen zeggen niets om precies dezelfde reden als waarom jij er ook niets van zegt. Vaak heeft dat te maken met de vrees voor escalatie (een conflict, verliezen van een baan) of de zorg de goede relatie te beschadigen. Ik mijn boek beschrijf ik zeven primaire menselijke drivers die ons onbewust behoorlijk in de weg zitten als het om aanspreken gaat. Als het je lukt die te herkennen, zul je het makkelijker gaan doen.

Een andere belangrijke boodschap is mijn pleidooi *aanspreken* te vervangen door *béspreken*. Het feit dat jij je vreselijk stoort aan het gedrag van een collega zegt ook iets over jou. Leg jouw observaties en de impact daarvan op tafel en vraag de ander hetzelfde te doen. Samen leg je de puzzel en analyseer je wat jullie de volgende keer beter anders zouden kunnen doen. Wat je zegt is minder relevant, dan de intentie waarmee je dat doet.

Bij ADRIBA gebruiken we de gedragsanalyse als basiswetenschap voor gedragsverandering. De gedragsanalyse is gebaseerd op het laboratoriumonderzoek van Pavlov en Skinner naar klassiek en operant conditioneren. Daarbij staat belonen (positieve versterking genaamd) centraal. Bij aanspreken lijkt het juist te gaan om straffen/kritiek geven. Hoe zie jij de verhouding tot complimenten geven en aanspreken op ongewenst gedrag?

In mijn workshops en lezingen open ik altijd met dit punt. Voor veel mensen heeft aanspreken namelijk een negatieve lading. We ervaren het als belerend of betuttelend. Complimenten geven voelt veel positiever. Maar leerwetenschappers (als Skinner en Martine Delfos) hebben aangetoond dat je niet constructief gedrag alleen maar kunt afleren door het te begrenzen (lees aanspreken) en dat je nieuw gedrag kunt aanleren door positieve aanmoediging (lees complimenten geven). Het zijn in mijn beleving twee kanten van dezelfde medaille en allebei de kanten zijn precies even belangrijk om gedragsverandering te stimuleren.

Door het succes van je boek geef je veel lezingen en workshops. Kun je een paar anekdotes vertellen over waar je tegenaan loopt als je het onderwerp Aanspreken bespreekt?

Een van de grootste uitdagingen is dat we bij aanspreken allemaal naar de ander wijzen. Vooral zij - mijn collega's, mijn leidinggevende, de voorzitter van het overleg, het MT... - moeten veel vaker ingrijpen en aanspreken. We leiden aan een soort collectieve zelfoverschatting, waardoor we geloven dat we niet een beetje moediger of directer zijn dan al die anderen. En we zijn er van overtuigd dat wij het wél doen, mensen aanspreken op hun gedrag. Maar als je aan de mensen om je heen gaat vragen of zij dan ook zo ervaren is het antwoord vaak ontkennend. En je zit het helder terug in de beoordeling- en ontslag dossiers. Hoewel een manager er van overtuigd is dat hij de onvrede duidelijk besproken heeft, is dit voor de medewerker vaak niet duidelijk en staat het niet scherp omschreven in het dossier. In mijn lezingen en teamcoachingstrajecten bespreek ik ook altijd de goed klinkende excuses die we voor onszelf bedenken om dat lastige gesprek nu even niet aan te hoeven gaan. Iets als 'het heeft geen zin, hij is nou eenmaal zo', 'het is niet aan mij om ...' of 'ze heeft het prive ook al zwaar, dit is niet het goede moment'. Veel deelnemers glimlachen dan en geven signalen dat ze dit herkennen. Als ik aan het eind vervolgens vraag; 'wat ga jij nu vanaf morgen anders doen?' liggen deze excuses in een mum van tijd weer op tafel. We hebben gewoon niet in de gaten hoe groot de kracht van die primaire drives is (om bij de groep te horen, om empathisch over te komen en om risico te mijden).

Het is dus veel lastiger dan we altijd gedacht hebben. En toch zet je in de titel 'Gewoon doen!' ?

Ja, express. Hij klopt afhankelijk van waar je het accent legt. Het is natuurlijk helemaal niet zo gewóón. Maar met er over praten - dat we elkaar vaker moeten aanspreken - bereiken we helemaal niets. Uiteindelijk is er maar één ding dat werkt; het gewoon dóen!.



Meer artikelen en info op: <http://www.succesvolaanspreken.nl/>