

Aanspreken Verdeeld in Vier Culturen

In de weblog 'Aanspreken Werkt' (zie onderaan) kunt u lezen dat het geven van complimenten én kritiek een verbluffend groot effect heeft op teamperformance. In deze blog krijgt u een inzichtelijk model aangereikt waarin 'aanspreken' in vier categorieën wordt ingedeeld en waarin duidelijk wordt gemaakt dat sommige aanspreekculturen meer teamperformance opleveren dan andere...



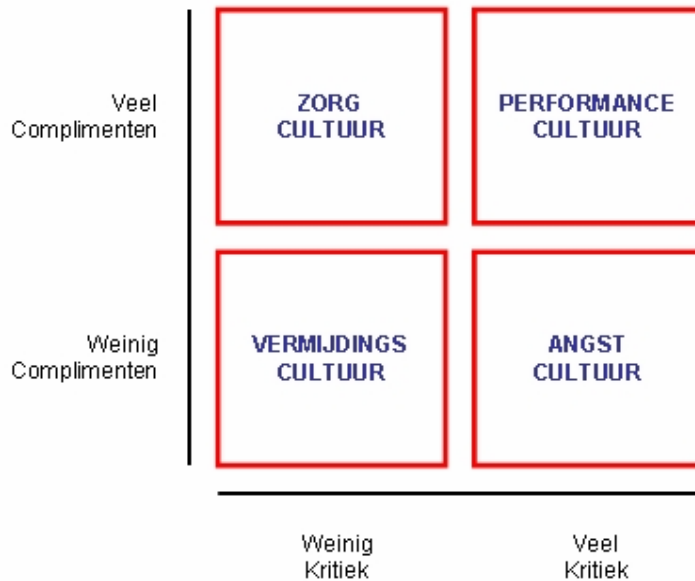
Het Mechanisme van Aanspreken

'Aanspreken' kunnen we indelen in twee categorieën: complimenten voor werk dat goed of beter is uitgevoerd en kritische feedback voor werk dat minder goed is uitgevoerd. Op de vraag "Kunt u goed tegen kritiek?" zullen veel mensen met 'ja' reageren. Even losgekoppeld van de vraag hoe kritiek wordt gebracht (ook erg belangrijk!), weten we ook dat dit in werkelijkheid behoorlijk kan tegenvallen. De 'ja maar-reactie' ligt de meeste mensen snel op de tong.

Maar dit wil absoluut niet zeggen dat het grootste deel van de mensen elke kritiek van zich afschuift. Het belangrijkste daaronderliggende fundament is de evenwichtige verhouding tussen complimenten en kritiek. Op het moment dat iemand (nog) geen complimenten heeft ontvangen voor taak A en alleen kritisch wordt aangesproken op taak B, dan ervaart de feedbackontvanger een slecht voelende 'onevenwichtigheid'. Die vertaalt zich vrij gemakkelijk in een defensieve reactie. Dit is een bekend fenomeen in beoordelingsgesprekken. Als iemand voor 80% prima heeft gefunctioneerd en minder op de overige 20%, dan wordt vaak 80% van het gesprek besteed aan die 20%. Dit is uitermate 'gewoon' en 'menselijk': schrijf bijvoorbeeld 5 rekensommetjes met antwoorden op een vel, waarvan er één niet klopt. Vraag een willekeurig persoon neutraal "Wat valt je op?" en je krijgt gegarandeerd het antwoord "Die ene som is fout". Waarom niet "Die vier sommen kloppen"? Een manager die in bovenstaand geval 80% van de tijd besteedt aan het prijzen van de 80% die de medewerker goed heeft gepresteerd zal merken dat de medewerker uiteindelijk zélf de mindere 20% aanreikt en ook nog eens gemotiveerd is om daarmee in het komende jaar aan de slag te gaan!

Vier Culturen

Maar ook andere gewoonten komen voor. Sommige managers geven alleen maar complimenten en vermijden het geven van kritiek uit angst om medewerkers te demotiveren. Er zijn ook managers die feedback in zijn geheel erg vermijden. Als we de mate van het geven van complimenten en kritiek tegen elkaar afzetten, kun je vier soorten 'aanspreekculturen' benoemen. Die staan hieronder afgebeeld en beschreven.



Vermijdingscultuur

In een Vermijdingscultuur zijn zowel complimenten als negatieve kritiek schaars. Het lijkt op een overeengekomen ‘pact’: zolang ik geen complimenten krijg, dan krijg ik ook geen kritiek. Het is vooral een vermijdende cultuur.

Zorgcultuur

Een cultuur waarin men gewend is om veel complimenten aan elkaar te schenken, maar geen kritiek, kun je een zorgcultuur noemen. De leidinggevende stuurt vooral op positieve betrokkenheid, maar vermijdt mensen aan te spreken op wat ze beter kunnen doen. Het is beter dan een vermijdingscultuur, maar 'we doen hier alleen aardig tegen elkaar' kan de vooruitgang behoorlijk remmen. Excessen van deze cultuur vind je soms in zorginstellingen. Men lijkt erg met elkaars welzijn begaan en geeft elkaar vooral complimenten uit zorg, maar niet op het presteren voor de organisatie. Het komt ook voor bij teams die een tijd lang zonder leidinggevende hebben gefunctioneerd: een ‘verwaarloosd’ team. Als een nieuwe leidinggevende zich aandient heerst al snel een sfeer van wij tegen hem/haar.

Angstcultuur

“Ik hoor alleen iets van mijn leidinggevende als ik iets fout doe..” Dat is waarschijnlijk de beste typering voor deze cultuur. In een omgeving waarin alleen negatieve feedback wordt gegeven richt men zich voornamelijk op het voorkomen van fouten. En als ze zich voordoen, op het vermijden van de ontdekking ervan. Het nemen van verantwoordelijkheid is daarin per definitie een riskante bezigheid. Waarom zou je dat doen als er toch niets tegenover staat, behalve het gevaar om te falen en daarvoor gestraft te worden? Het leidt de energie weg die gebruikt kan worden voor het nemen van initiatieven en verbetering naar het voorkomen van ergens op betrapt worden. Het staat de ontwikkeling van het team ook in de weg.

Performancecultuur

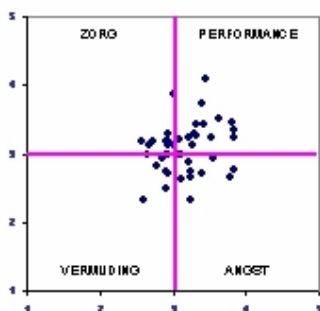
In een performancecultuur worden complimenten en kritiek consequent uitgewisseld. Het is hier een 'verworven recht' om zowel de positieve als de negatieve effecten van gedrag en resultaat te ontvangen en te geven. Dit is een spannende omgeving, want er heerst geen enkel ‘escapisme’. Het leidt tot een omgeving waarin geaccepteerd wordt dat sommigen beter presteren dan anderen, ook al ligt de focus op een optimaal functioneren per individu. Dit leidt vaak tot een versterkend mechanisme: de mensen die nog iets minder presteren dan de topgroep worden gemotiveerd om zich verder te ontwikkelen.

De Praktijk

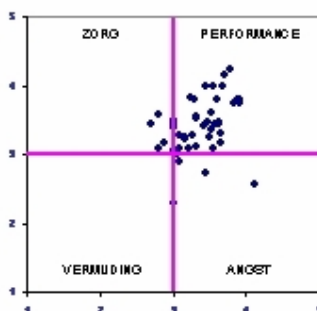
En nu de praktijk. We nemen hieronder dezelfde casus die al in de eerdere blog is beschreven. Een traject waarin 130 operationeel managers van een grote Nederlandse bank elk 8 maanden aan een traject deelnamen om hun teamperformance te vergroten. Het ging hier om administratieve binnendiensten, dus bij performance gaat het hier vooral om het verbeteren van de elementen tijd, kwaliteit en kosten. In dit traject kreeg elke manager de opdracht om de totale teameffectiviteit met ten minste 25% te verbeteren. Daarnaast werd de medewerkertevredenheid nauwlettend in de gaten gehouden.

Een van de tevredenheidselementen die werd gemeten was de frequentie van ontvangen complimenten die medewerkers ervaarden. Een deel van de 130 managers peilde de medewerkertevredenheid met een wat uitgebreider onderzoek, waarin medewerkers ook werden gevraagd om aan te geven met welke frequentie zij kritiek ontvingen op werk wat zij minder goed deden. Deze peilgroep bevatte 45 managers. Zij verrichtten zowel een nul- als een éénmeting op zowel complimenten als kritiek. Hiervoor werd een vijfpuntsschaal gehanteerd met normwaarden die varieerden van 1 (nooit), 2 (zelden), 3 (soms), 4 (vaak) en 5 (zeer vaak). Hieronder is als omslagpunt tussen 'veel' (complimenten en kritiek) en 'weinig' het cijfer 3 gekozen (exact tussen 1 en 5). In het overzicht hieronder is duidelijk te zien dat het grootste deel van de managers zijn/haar medewerkers meer is gaan aanspreken. In de nulsituatie scoorde 42% van de managers een 'performancecultuur'. In de eensituatie was dit gegroeid naar 80%.

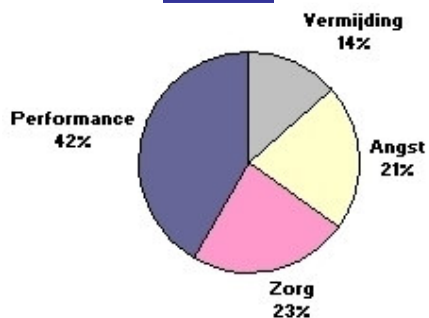
Nulmeting



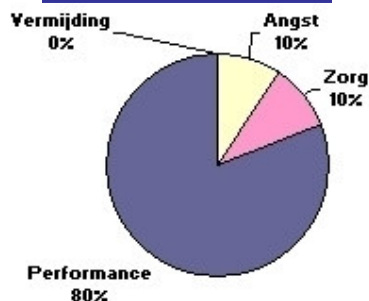
Eenmeting (Na 8 maanden)



Nulmeting



Eenmeting (Na 8 maanden)



Als we deze ontwikkeling koppelen aan de behaalde performanceverbetering, dan zien we als resultaat dat ontwikkeling richting een performancecultuur ook de hoogste teamperformance oplevert.

<u>Cultuurshift</u>	<u>Aantal</u>	<u>ΔPerformance</u>
Van Zorgcultuur naar Performancecultuur	8	100%
Van Angstcultuur naar Zorgcultuur	2	90%
Van Vermijdingscultuur naar Performancecultuur	5	66%
Van Angstcultuur naar Performancecultuur	7	54%
Van Performancecultuur naar Performancecultuur	17	41%
Van Zorgcultuur naar Zorgcultuur	2	24%
Van Vermijdingscultuur naar Angstcultuur	1	11%
Van Angstcultuur naar Angstcultuur	1	1%
Van Performancecultuur naar Angstcultuur	2	-38%

De groepen managers die erin zijn geslaagd om een performancecultuur te ontwikkelen staan allemaal in de top-5 van verbetering van teamperformance. De twee managers die een angstcultuur naar een zorgcultuur hebben omgebogen, scoren ook hoog. Wellicht heeft het contrast tussen kritiek en complimenten al gewerkt als een hefboom. Een ontwikkeling richting een angstcultuur levert duidelijk de grootste schade toe: gemiddeld genomen bereiken de vier managers in kwestie een performancedaling van -16%. Dit plaatje schetst het beeld dat een performancecultuur het beste werkt, met 'stipt' daarna een zorgcultuur. Angst- of vermijdingsculturen mogen geen rol spelen in omgevingen waarin performanceverbetering belangrijk is.

Roald Pool

Roald Pool houdt zich bezig met innovatie van management en leiderschapstrajecten, met een focus op resultaatverbetering, persoonlijk leiderschap, inspiratie en visie. Hij werkt samen met Ron Wolsleger aan een dissertatie over Resultaatgericht Leiderschap. Roald is 41 jaar.