

Inhoud

Voorwoord	9
Inleiding: de cirkel van openheid	13
Deel 1. Het kan niet	21
<i>Over macht, infrastructuur en taal</i>	
1. Hiërarchie en machtsverschillen	23
2. Veiligheid creëren	37
3. Vertrouwen creëren	47
4. Manieren om in gesprek te komen	57
5. Taal doet ertoe	69
Tot slot	75
Deel 2. Het mag niet	77
<i>Over cultuur</i>	
6. Vier verschillende bedrijfsculturen	79
7. Sleutels naar meer openheid	111
8. De cultuur veranderen	121
9. Werken aan een open cultuur	133
Tot slot	154
Deel 3. Ik kan het niet	155
<i>Over vaardigheden</i>	
10. Vijf stijlen van beïnvloeding	159
11. Interactie: de Roos van Leary	171
12. Slecht nieuws en grenzen stellen	181
13. Het geven en ontvangen van feedback	189
Tot slot	199

Deel 4. Ik mag het niet	201
<i>Over psychologie</i>	
14. Helpende en niet-helpende overtuigingen	203
15. Je overtuigingen ter discussie stellen en nieuwe ontwikkelen	231
Tot slot	243
Deel 5. Ik wil het niet	245
<i>Over de gevoelde noodzaak</i>	
16. Noodzaak doet bewegen	247
Nawoord	261
Bijlage 1: Vijf beïnvloedingsstijlen	264
Bijlage 2: Onderzoek je eigen situatie	267
Noten	277
Woord van dank	279
Geraadpleegde literatuur	281
Over de auteur	283
Register	285

Voorwoord

Open organisaties zijn de winnaars van de toekomst

Janine Vos, Chief HR Officer Rabobank

In het najaar van 2017 kwamen de eerste berichten over seksuele intimidatie in de filmwereld naar buiten. Vrouwen – maar ook mannen – die met grensoverschrijdend gedrag te maken hadden gehad, roerden zich; de #MeToo-beweging was geboren. Ongeveer gelijktijdig kwamen er excessen bij het Nederlands leger aan het licht. Op de Oranjekazerne heerste een klimaat van vernedering en dwang tot het gebruik van alcohol en drugs. Bij de Groningse studentenvereniging Vindicat bleken vergelijkbare excessen aan de orde te zijn. En de rooms-katholieke Kerk wordt al decennialang geconfronteerd met soortgelijke berichten. Opvallend aan al deze gevallen is dat slachtoffers vaak jarenlang zwegen over wat hun overkomen was.

Regelmatig komen er verhalen van klokkenluiders naar buiten. Bijna altijd is hun dienstverband beëindigd of kampen ze met een ernstig arbeidsconflict. Mensen die ongeregelheden melden, willen zelden met hun eigen naam in de media of komen op de rug gefilmd en met een verdraaide stem op televisie, onherkenbaar.

Kennelijk is het lastig om je uit te spreken en zijn daar risico's aan verbonden. Hoe komt dat? Veiligheid en (on)macht lijken in dit verband belangrijke begrippen, net als vertrouwen. Loyaliteit aan de eigen organisatie of collega's speelt vaak een rol, net als

schaamte. Belangenafwegingen spelen mee, maar ook de eigen opvattingen over autonomie en assertiviteit.

Dit boek geeft antwoord op de vraag waarom we vaak niet zeggen wat we vinden. Het complex van afwegingen passeert daarbij de revue. Daarbij staat niet alleen de kernvraag centraal, maar kom ik ook met praktische antwoorden en suggesties voor hoe je zaken kunt veranderen en verbeteren, op je werk, bij je vereniging of elders. Want dat meer openheid veel oplevert is inmiddels algemeen bekend. Het helpt bedrijven te innoveren, het doet het ziekteverzuim dalen, het vergroot het welbevinden van de medewerkers, het is goed voor de winstgevendheid van de organisatie, het voorkomt ongelukken – en zo kan ik nog wel even doorgaan. Meer openheid en een veilige (bedrijfs)cultuur leveren heel veel op. Werk aan de winkel dus.

Voor wie is dit boek bedoeld? Voor iedereen die invloed kan en wil uitoefenen op de cultuur en de openheid in zijn organisatie: enerzijds de directie en het management, aangezien zij de beslissende macht hebben om dingen te veranderen, anderzijds de medewerkers. Maar ook ondernemingsraden kunnen er hun voordeel mee doen. Het boek geeft tips en suggesties om je invloed te vergroten, om te werken aan je eigen assertiviteit, maar ook wordt duidelijk op welke vormen van zeggenschap je recht hebt.

Het boek bestaat uit vijf delen en twee praktische bijlagen. De eerste twee delen gaan over de invloed van de organisatie op jouw openheid en de mogelijkheid je uit te spreken en mee te denken. Ze bespreken verschillen in bedrijfsculturen en wat die betekenen voor wat je geacht wordt wel of niet te zeggen. Ook aan bod komen de invloed van machtsverschillen, de hiërarchie en hoezeer jouw meedenken wordt gestimuleerd en gefaciliteerd.

In deel 3 en deel 4 zoom ik in op de invloed die je zelf hebt op je assertiviteit en openheid. Je leert hoe je zaken kunt aankaar-

ten en hoe je je ideeën overtuigend voor het voetlicht krijgt. En ik sta stil bij de psychologie achter onze zelfcensuur: waarom zeggen we niet wat we vinden? Deels is dit genetisch bepaald: de ene mens is veel openhartiger dan de andere. Je hebt nu eenmaal introverte en extraverte mensen, maar normen, waarden en overtuigingen spelen minstens zo'n grote rol. Waarom zeg je het niet als je het ergens mee oneens bent? En waarom doet een ander wel zijn mond open? Deel 5 bestaat uit een reeks instrumenten en methodes om meer openheid te realiseren.

Ieder deel sluit ik af met enkele heldere conclusies en suggesties om verbeteringen in gang te zetten. Ik besluit het boek met een aantal vragenlijsten – noem het een diagnose-instrument: hoe staat het er bij ons voor? Welke structurele verbeteringen zijn nodig en waar kan ikzelf beginnen?

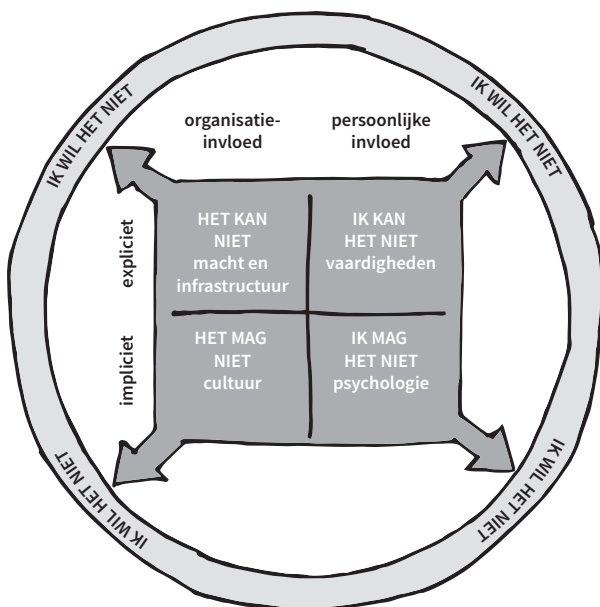
Ik wens je veel succes in je strijd voor meer openheid.

Inleiding: de cirkel van openheid

Ten tijde van de #MeToo-discussie werd vaak aan slachtoffers gevraagd waarom ze niet gewoon 'nee' hadden gezegd en wat assertiever waren geweest. Behalve dat die vraag nogal impertinent is en de schuld impliciet mede bij het slachtoffer legt, is vooral bezwaarlijk dat hij de situatie te veel versimpelt.

Ook binnen organisaties wordt een assertiviteitsvraagstuk te vaak uitsluitend benaderd vanuit de medewerker, het individu in kwestie. Als Johan niet duidelijk genoeg laat weten wat hij wil of niet wil, als hij onvoldoende zijn grenzen aangeeft, dan sturen we Johan naar een assertiviteitstraining. Alsof Johan niet ook in een organisatie werkt met allerlei machtsverhoudingen. Is het wel mogelijk je mond open te doen als iets je niet bevalt of wordt dat helemaal niet op prijs gesteld? Word je wel aan de juiste tafel uitgenodigd om je mening te geven of zit daar alleen het management? Wordt er wel naar je geluisterd en doet jouw mening er überhaupt toe? Het is waar, assertiviteit heeft met persoonlijke vaardigheden en overtuigingen te maken, maar de context waarbinnen iemand opereert, speelt zeker ook een rol. Het zijn allemaal factoren die bepalen hoe open je zult zijn.

De vraag uit de titel van dit boek levert dan ook een heel complex van antwoorden op. Om daar vat op te krijgen heb ik een eenvoudig model ontwikkeld: de cirkel van openheid. Het helpt je tot een diagnose van jouw eigen situatie te komen en draagt bij aan een systematische verbetering daarvan.



De cirkel van openheid

Kijken we naar de matrix binnen de cirkel, dan zien we dat de twee matrixvelden aan de linkerkant met de context te maken hebben: *het kan niet* en *het mag niet*. De twee rechter matrixvelden zijn van persoonlijke aard: *ik kan het niet* en *ik mag het niet*. Per matrixveld zul je de situatie positiever of negatiever inschatten en jouw inschatting bepaalt of je je zult willen uitspreken of niet: de cirkel.

De volgorde van de delen in dit boek – en dus van de matrixvelden – is willekeurig. Je kunt de delen 1 tot en met 4 dus in de volgorde lezen die jou het meest aanspreekt. Begin daar waar jouw pijnpunt zit. Realiseer je wel dat de velden invloed op elkaar hebben; het zijn communicerende vaten. Assertiviteit is niet uitsluitend een persoonlijke aangelegenheid; in een onveilige omgeving is het veel lastiger om je uit te spreken of is het

zelfs af te raden. En andersom geldt: je kunt je nooit geheel verschuilen achter je organisatie; je hebt ook een persoonlijke verantwoordelijkheid. Hoe jij denkt over openheid en assertiviteit is ook van invloed op de vraag of je je mond zult opendoen. De een wordt klokkenluider – wat ervan komt, komt ervan – terwijl de ander zich voegt naar de dominante opinie en meebeweegt. Je mond houden is echter nooit een absolute verplichting, iedereen kan altijd zijn mond opendoen. We leven in een vrij land.

Het kan niet: over macht, infrastructuur en taal

Dit veld heeft met macht en hiërarchie te maken. In organisaties spelen hiërarchische en machtsposities altijd een rol. Jouw positie bepaalt of je opdrachten kunt verstrekken of ze juist moet uitvoeren. Ze bepalen waar je aan tafel zit. Hoe hoger in de boom, hoe zwaarder jouw mening zal wegen en hoe meer er rekening mee zal worden gehouden. Niet zelden zijn leidinggevenden zich onvoldoende bewust van de invloed die hun macht heeft op hun eigen openheid en hoezeer de onmacht van anderen hun de mond snoert. Het speelveld is eenvoudigweg niet hetzelfde.

Verder is ook de infrastructuur van belang. Voorkom dat je alleen met je *peers* – je soortgenoten – overlegt. Zorg voor meerdere geluiden; vrouwen zijn in Nederland bijvoorbeeld nog zelden in de Raden van Bestuur vertegenwoordigd. Organiseer weerwoord in je organisatie. Dat houdt de boel fris en levert andere stemmen en ideeën op. Dit is niet alleen een verantwoordelijkheid van het management, ook werknemers kunnen invloed uitoefenen op deze infrastructuur door te zorgen voor werkoverleg of mee te denken als OR-lid.

Tot slot speelt taal een rol. Taal verbindt, maar kan evenzeer voor elitevorming en afstand zorgen. Als er bijvoorbeeld voortdurend met afkortingen en jargon wordt gestrooid, worden tijdelijke krachten deels buitengesloten, terwijl die best zinnige dingen te zeggen kunnen hebben. Wanneer het hip is om Engel-

se woorden te gebruiken, haakt het lager geschoolde personeel misschien af terwijl dat misschien heel nuttige informatie heeft over de werkvloer. Ongemerkt leef je in je eigen bubbel en bereiken geluiden van elders je niet meer.

Het mag niet: over cultuur

Zo expliciet als hiërarchie en infrastructuur van invloed zijn op openheid in organisaties, zo impliciet geldt dat voor cultuur. In (bedrijfs)culturen wordt zelden expliciet meegedeeld dat je over bepaalde zaken je mond moet houden. Niemand vertelt je wat je geacht wordt te zeggen, maar impliciet wordt dit maar al te zeer duidelijk. Hoe (bedrijfs)culturen verschillen en welke impact dit heeft op hoe vrijmoedig je je kunt uitspreken, tekent zich af in dit matrixveld. Hier komen instrumenten en methoden aan bod om tot een opener cultuur te komen.

Ik kan het niet: over vaardigheden

Op dit aspect wordt in vrijwel alle assertiviteitstrainingen ingezoomd. Hoe doe je dat: grenzen stellen, nee zeggen, feedback geven, je assertief opstellen? In dit matrixveld komt de techniek van assertiviteit aan de orde. Het is het meest praktische onderdeel van dit boek. Je kunt nog zoveel aan de context ('het kan niet' en 'het mag niet') veranderen, maar je hebt ook vaardigheden nodig om je punt overtuigend voor het voetlicht te krijgen. Ook als er een optimale infrastructuur is waarin je gehoord zou moeten kunnen worden, dan nog moet je je wel zo weten uit te drukken dat je woorden ook impact en het gewenste effect hebben.

Ik mag het niet: over de psychologie van het zwijgen

Diepe overtuigingen staan ons handelen vaak in de weg. Als je ervan overtuigd bent dat je niet tegen je leidinggevende in mag gaan, zul je hem nooit van replek dienen. Wanneer je als jonge leidinggevende vindt dat je een twintig jaar oudere medewerker

niet op zijn ontwikkelpunten mag wijzen, dan ontstaat er nooit een gezond leerklimaat. En als je ten diepste vindt dat er altijd harmonie moet zijn, dan zul je nooit een conflict aangaan, hoe nuttig dat soms ook kan zijn. Je kunt allerlei vaardigheden onder de knie hebben, maar als een innerlijk stemmetje je verbiedt ze te gebruiken, heb je er nog niks aan. In dit veld onderzoeken we allereerst welke dominante overtuigingen jij hebt, welke daarvan niet-helpend zijn en hoe je daar effectievere gedachten tegenover kunt stellen.

Met deze matrix heb ik als het ware vier knoppen geïntroduceerd waar je aan kunt draaien. Hoe meer macht je hebt, hoe gezonder de bedrijfscultuur is, hoe vaardiger je bent en hoe zelfbewuster je over assertiviteit denkt, hoe gemakkelijker je je zult doen gelden en je mond zult opendoen. Deze knoppen bepalen de mate van invloed die je hebt en of je je zult willen uitspreken: de cirkel.

Maar er is meer. Er moeten natuurlijk wel redenen zijn om je uit te spreken. Ik noem het de motivatoren tot gesprek die samen de gevoelde noodzaak bepalen.

