

WAAROM

ZEGT

**LASTIGE
GESPREKKEN
VOEREN
IN TEAMS**

NIEMAND

**GYTHA
HEINS**

ER WAT

VAN?!



Boom

WAAROM ZEGT NIEMAND ER WAT VAN?!

LASTIGE GESPREKKEN VOEREN
IN TEAMS

Gytha Heins

Boom

INHOUDSOPGAVE

Persoonlijk bericht aan de lezer	9
De neiging te zwijgen is wijdverbreid	9
Twee collectieve blindspots	9
Wat 'lastige gesprekken' lastig maakt	10
Voor wie is dit boek bedoeld?	10
Waar dit boek wel en niet over gaat	11
Een paar misverstanden rechtgezet	11
Leeswijzer	13
DEEL I WAT ZWIJGEN KOST EN SPREKEN OPLEVERT	17
Hoofdstuk 1. Zwijgen is alomtegenwoordig	19
We zwijgen ons suf op de werkvloer	19
Driekwart van de werkende Nederlanders heeft te maken met ongewenst gedrag in het team	22
De top 10 onbespreekbare zaken	26
We zeggen ons uit te spreken, maar doen het niet	30
Voor dat collectieve zwijgen betalen we een hoge prijs	34
Waar is de winst te behalen? Even wat cijfers	35
Hoofdstuk 2. Teams halen er niet uit wat erin zit	38
Onderlinge verschillen worden niet omgezet in resultaat	38
We zien conflicten als bedreiging in plaats van kans	40
We reflecteren (en leren dus) weinig	41
Roddelen is schadelijk voor de teamprestaties	41
Negatief gedrag verspreidt zich als een virus	42
We voeren veel slechte gesprekken	43
De collectieve lat kan weer omhoog	44
De geheimen van een succesvol team	44
Gebruik je stem, maar doe dat met beleid	45
DEEL II HOE ZIJN WE HIERIN VERZEILD GERAAKT?	49
Hoofdstuk 3. Hoe mensen werken	51
We zien (en beoordelen) de ander zoals wij zijn	51
We meten met twee maten	54
We willen ons beeld bevestigd zien	55
We handelen eerst en rationaliseren achteraf	55
Vuistregels en vooroordelen maken beslissen makkelijker	56
Risico's wegen altijd zwaarder	57
We zijn ongelofelijk volgzaam en verleggen daarin onze grenzen	58
Defensieve routines en hoe we elkaar daarin gevangenhouden	59
Anderen hebben jouw spiegel nodig	60
Als het er het meest toe doet, zijn we communicatief op ons slechtst	62

Hoofdstuk 4. Waarom niemand er wat van zegt	63
Het is hún schuld	63
Je uitspreken is iets anders dan roddelen of klagen	64
Het verschil tussen je uitspreken en de klok luiden	66
We voelen ons niet altijd veilig in organisaties	66
Waarom ook jij er niks van zegt	68
Onze natuur stuurt ons weg van het lastige gesprek	71
De hiërarchie zit behoorlijk in de weg	72
Culturele verschillen belemmeren uitspreken	73
Er ontstaan ontmoedigende patronen	74
Hoe we ons zwijgen goedpraten	74
Hoe we samen de stilte in stand houden	75
Wat ons triggert om het wél uit te spreken	77
Hoofdstuk 5. Hoe de dynamiek in groepen het ingewikkelder én leerzamer maakt	81
Hoe we overleven in een groep	82
Uitdagingen in groepen spelen zich af op drie niveaus	83
De paradox: we willen autonoom zijn, maar ook samen	84
Are you IN or OUT?	85
We zijn allemaal op zoek naar erkenning	87
Competitie en afgunst	88
Het cement in groepen en pseudoharmonie	89
Spiegelen en emotionele besmetting	90
We projecteren onze positieve en negatieve kanten op anderen	91
We zien negatieve ervaringen uit ons verleden terug in collega's	92
Groupthink: de macht van de groep	93
Het is lastig iets anders te ventileren dan de meerderheid doet	94
De minderheid die zich genegeerd voelt gaat saboteren	96
Andere destructieve patronen in groepen	97
We gaan maar door	99
Let op de signalen en onthoud: het is NIET persoonlijk	99
Hoofdstuk 6. Wat je moet weten over samenwerken in teams	101
Een team of een groep?	101
Sociaal lummelen	102
Emoties bepalen wat er werkelijk gebeurt	103
We zeggen niet wat we denken	106
We delen en bespreken wat we al weten	109
Teams waar vragen en zenden in balans zijn, zijn effectiever	110
Mijn belang versus ons belang	112
Vertrouwen en wantrouwen	114
Wat we doen als het spannend wordt in het overleg	115
Weerstand biedt houvast	117
Het positieve verhaal dat we over het team vertellen en de realiteit	118
Kunnen jullie veranderen?	119

DEEL III HOE JE ER SAMEN UITKOMT	121
Hoofdstuk 7. Manage eerst jezelf: onderken je macht en je aandeel	123
Wil ik écht lid zijn van dit team?	123
Wat zijn mijn rode lijnen?	124
Hoe heb jij mogelijk bijgedragen aan het probleem?	125
Hoe je zelf ongewild je collega's het zwijgen oplegt	127
Stop met 'praten over'	129
Je hoeft niet te kiezen tussen de waarheid vertellen of de relatie goed houden	131
Andere denkfouten over het voeren van lastige gesprekken	133
Erover beginnen of het laten lopen?	135
Zorg dat je je emoties onder controle krijgt	137
Onderzoek je stijl onder druk	138
Ken je alarmknop: wat heb jij te verliezen?	140
Als je lid van het team bent en er geen leiding aan geeft	141
Als je leidinggevende bent van het team	142
Wat als jouw gedrag het probleem is?	145
Als je de topman of -vrouw bent	147
Bepaal je (nobele en verborgen) doel en bereid je voor	148
Zorg voor medestanders	150
Lastige gesprekken vragen de bereidheid jezelf te laten kennen	150
Let op: gedoe hoeft niet opgelost te worden	151
Hoofdstuk 8. Optimaliseer de condities	153
De omvang en samenstelling van het team doen ertoe	153
Creëer – nu écht – rust en ruimte voor reflectie	154
Tools die kunnen helpen om elkaar beter te begrijpen	155
Psychologische veiligheid is key, maar laat het niet misbruiken	155
Hoe je het gevoel van veiligheid in je team kunt meten en vergroten	159
Definieer samen wat 'normaal' gedrag is	162
Verborgene agenda's horen erbij	163
Conflict: vermijden of aanmoedigen?	166
Destructieve patronen constructief benutten	168
Stem de vergadersetting af op je doel	170
Een-op-een of in de groep?	170
Vijf cruciale vaardigheden	171
Lastige gesprekken in virtuele teams	174
'Daar hebben we nu echt geen tijd voor!' en andere ontsnappingsclausules	175
Hoofdstuk 9. Voer minimaal twee lastige gesprekken	177
Het voorgesprek: analyseer niet-effectieve, maar normale patronen	179
Slow down! Check-in en ontwapen	181
Stel het doel vast en vraag commitment aan het gesprek	182
Spreek spelregels en grenzen af	184
Beslis hoe te beslissen, voor het lastig wordt	186
Het belang van de eerste twee minuten en hoe je de plank daar mis kunt slaan	187
En dan gaan ze reageren – help!	189
Kies de woorden zorgvuldig	191
Maak onderscheid tussen observaties en interpretaties	193
Graaf dieper: het misverstand over 'actief luisteren'	195
Luister ook naar wat er niet gezegd wordt	198

Verzamel actief tegengeluiden en laat niemand alleen staan	199
Onderdrukte emoties verstoren het gesprek tot jullie ze benoemen	201
De vijf meest gemaakte fouten in lastige gesprekken in teams	204
De analyse van de puzzel	205
De afronding	206
Neem minimaal twee gesprekken de tijd	207
Shortcuts: lastige gesprekken kunnen ook heel simpel zijn	208
Hoofdstuk 10. Wat doe je als het uit de bocht vliegt?	209
Benoem dat er een conflict is	209
Onderzoek de gespreks-killers	210
Spoor de oorzaak op en breng dilemma's in beeld	211
Over (stoor)zenders en afhakers	213
Gebruik de PAUZE-knop	215
Benut de toiletstop voor kritische zelfreflectie	217
Schrijf of loop in plaats van praten	217
Bestrijd (verbaal) gewelddadige en verwarrende communicatie	219
Omgaan met defensief gedrag	221
Iets is verkeerd aangekomen. En dan?	223
Formeel escaleren	224
Vraag hulp	224
Drie situaties waarin een lastig gesprek geen zin heeft	224
Ja, maar bij ons werkt dat niet zo, hoor!	225
Het is hard werken, maar 'then the magic happens'	227
Bedankt!	229
Over de auteur	231
Bijlage 1. Verantwoording onderzoek	232
Bijlage 2. Bronnen	233

PERSOONLIJK BERICHT AAN DE LEZER

Beste manager, het is NIET jouw schuld dat kritische geluiden je niet altijd bereiken.

Beste medewerker, het is NORMAAL dat je schroom voelt om je 'omhoog' constructief-kritisch uit te laten over risico's of ongewenst gedrag.

Dat gezegd hebbende: je kunt er WEL wat aan doen.

DE NEIGING TE ZWIJGEN IS WIJDVERBREID

De neiging richting de leidinggevende en het topmanagement te zwijgen over potentiële risico's en ongewenst gedrag op de werkvloer is wijdverbreid, zo weten wetenschappers al een jaar of tien. Alleen lijkt deze boodschap de werkvloer maar niet te bereiken. Dus plakken we nog steeds etiketten als 'angstcultuur' en 'onveilig' op organisaties en mensen, alsof zij de uitzondering zijn en nemen de meeste topmanagers nog steeds aan dat zij weten wat er werkelijk speelt in hun organisatie. Daarnaast wordt vaak gedacht dat je uitspreken op de werkvloer simpelweg een kwestie is van persoonlijke moed, dus worden we gestimuleerd ons uit te spreken. Maar dit is naïef en zal geen verandering brengen. Het zal hooguit leiden tot cynisme en verplichte schijngesprekken.

TWEE COLLECTIEVE BLINDSPOTS

Zelf realiseren we ons niet dat zwijgen een keuze is. We vragen ons collectief af: 'Waarom zegt niemand er wat van?!' en winden ons erover op dat de voorzitter, de directeur of het MT niet ingrijpt. Maar we hebben niet in de gaten hoe vaak ook wij onze mond houden. We zeggen tegen elkaar dat we een aanspreekcultuur moeten creëren en volgen feedbackworkshops om te leren hoe we ongewenst gedrag bespreekbaar kunnen maken, maar we DOEN het (vrijwel) niet.

Bovendien zien we onszelf als beschaafde mensen. Toch ervaart 98 procent van ons ergens in zijn loopbaan onbeschaafd gedrag op de werkvloer, zo ontdekte Christine Porath¹. Dat moet dan wel komen van

al die anderen. Het komt simpelweg niet in ons op dat wij zelf weleens gedrag zouden kunnen vertonen dat voor anderen ongewenst is. We zijn dus niet alleen blind voor het feit dat ons gedrag storend kan zijn voor anderen, maar ook voor het feit dat wij onszelf niet (echt) uitspreken over storend gedrag van anderen.

WAT 'LASTIGE GESPREKKEN' LASTIG MAAKT

Sommige onderwerpen zijn lastig bespreekbaar; daar hebben we het gewoon niet over. Iedereen voelt dat er onder tafel het een en ander borrelt, maar niemand zegt er wat van. Sommige collega's gaan hun standpunten nog steviger herhalen, anderen haken af en hullen zich in stilzwijgen. Maar drammen of zwijgen brengt ons niet verder. Als we de signalen dat een lastig gesprek nodig is negeren, voeren we zinloze schijngesprekken. Het zijn de situaties waarin 'focus op de feiten' of 'positief blijven' niet genoeg is. De problemen liggen dieper, daarom houden we ze graag onder tafel. Op dat soort momenten is iets anders nodig.

Lastige gesprekken gaan over thema's die gevoelig liggen in het team, zoals niet-effectief gedrag van de leidinggevende, geen verantwoordelijkheid nemen of elkaar de hand boven het hoofd houden. Ze kunnen gaan over besluiten die gevoelig liggen omdat ze mogelijk de belangen van medewerkers, klanten (patiënten, leerlingen, burgers ...) of van jouzelf schaden. Het zijn vaak situaties waarin de belangen groot zijn. Lastige gesprekken gaan over het zichtbaar maken van verschillen en het overbruggen daarvan. Van verschillen in cultuur of religie zijn we ons meestal wel bewust. De lastigste verschillen zitten echter tussen de oren van mensen die ogenschijnlijk op ons lijken, maar aanwezig zijn met andere perspectieven, andere belangen en andere agenda's dan die van ons. Lastige gesprekken gaan zelden over de inhoud, maar vaker over de onderlinge relaties en gevoelens.

VOOR WIE IS DIT BOEK BEDOELD?

Dit boek is bedoeld voor leidinggevenden én medewerkers die een lastig onderwerp in hun team bespreekbaar willen maken. Het is geschreven

voor iedereen die in het team zijn waarden hoog wil houden en wil opstaan voor de belangen van het team, de klant (cliënt/burger/leerling/student ...) of de organisatie, maar nog niet precies weet hoe dat het beste aan te pakken.

WAAR DIT BOEK WEL EN NIET OVER GAAT

Dit boek gaat over al die situaties in je team waarbij je je afvraagt: ‘Wat gebeurt hier?’ of ‘Dit is toch niet normaal? Waarom zegt niemand er wat van?’ In essentie gaat dit boek over het (aanmoedigen van het) gebruiken van je stem op je werk op de momenten dat dit het spannendst, maar ook het meest nodig is. Het gaat over het op een constructieve manier uitdagen van de status quo – ook als je perspectief afwijkt en je daarmee relaties tijdelijk onder druk zet – met de intentie de situatie positief te veranderen.

Dit boek gaat niet over seksueel grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer. Mocht je daarmee te maken hebben, dan verwijst ik je graag naar de volgende websites:

- <https://centrumseksueelgeweld.nl>
- <https://rutgers.nl/themas/seksueel-geweld>

In veel lastige gesprekken in teams staat aanspreken op ongewenst gedrag centraal. Daarover schreef ik eerder het boek *Aanspreken? Gewoon doen!*, dat zich richt op het bespreken van ongewenst gedrag in een een-op-een-setting. Een paar passages uit *Aanspreken? Gewoon doen!* die relevant zijn in een teamoverleg heb ik in dit boek herhaald. Mocht jouw lastige thema te maken hebben met het gedrag van een specifieke collega of leidinggevende, dan adviseer ik je *Aanspreken? Gewoon doen!* ook te lezen.

Meer informatie vind je op www.succesvolaanspreken.nl.

EEN PAAR MISVERSTANDEN RECHTGEZET

Er zijn veel misverstanden over het voeren van lastige gesprekken in teams, die we met zijn allen in de lucht houden. Deze aannames zorgen er echter voor dat we samen ergens aan werken dat per definitie

onhaalbaar is en daardoor gefrustreerd raken. Onthoud:

- Een 100 procent veilige werkomgeving voor iedereen creëren is een onrealistische ambitie.
- Als je 'alle neuzen dezelfde kant op wilt krijgen', benut je niet het volledige potentieel van de groep.
- Iemand accepteren zoals hij is, betekent niet dat je al zijn gedrag hoeft te accepteren.
- 'Gehoord worden' is niet hetzelfde als je zin krijgen.

Deze stellingen zal ik in dit boek met wetenschappelijk onderzoek onderbouwen en uitleggen.

In vergaderingen merk ik dat veel mensen hun mond houden als het spannend wordt. Maar in de pauze of in 'bila's' worden de zaken besproken die er echt toe doen, regelmatig zonder de collega of leidinggevende die er iets aan kan doen. Zaken gaan ondergronds. Op enig moment voelt iedereen dat er wat aan de hand is, maar niemand zegt er wat van. Het kost bakken energie, die niet ingezet kan worden voor de klant, de leerling of de burger. Ondertussen neemt de frustratie toe. Goedwillende capabele mensen kunnen soms belanden in energieslurpende schadelijke situaties. Zaken worden persoonlijk, terwijl ze dat niet zijn. En dat gaat me aan het hart.

Lastige, 'moedige' of 'goede' gesprekken voeren is natuurlijk geen doel op zich. En 'sociale veiligheid' of 'openheid' creëren ook niet. We hebben werk te doen. Wat mij drijft, is het creëren van een prettige omgeving om dat werk optimaal te kunnen doen. Een omgeving waarin we respectvol met elkaar, met leveranciers en met klanten omgaan. Waarin we serieus zijn als het moet, en waar gelachen mag worden. Een omgeving waarin iedereen zichzelf kan zijn én de zakelijke doelen gerealiseerd worden. Dat wil jij toch ook? Maar de meesten van ons realiseren zich niet dat dit heel hard werken is en dat we het ongemak zullen moeten aangaan. In onszelf en met anderen. Uiteindelijk gaat de kwaliteit van ons werk over de kwaliteit van onze interacties en de kwaliteit van onze relaties. En ik help je graag die te optimaliseren.

Gytha

Haarlem, september 2024

LEESWIJZER

Om de bereidheid te ontwikkelen een lastig gesprek in het team aan te gaan én te voeren zijn drie dingen nodig:

1. Weten wat er te winnen is.
2. Begrijpen hoe de situatie is ontstaan en waarom jullie het tot nu toe onder de tafel hebben gehouden.
3. ‘Gewoon’ dóén. Als je erover blijft denken (en lezen ☺) verandert er in ieder geval niks.

En dat zijn precies de delen van dit boek. In deel I schets ik een ‘wenkend perspectief’ en laat ik je zien wat het bespreekbaar maken van het onbespreekbare kan opleveren. Hier lees je wat je mogelijk nog meer uit het team kunt halen. Ik ben er namelijk van overtuigd dat het er al in zit.

De reden waarom lastige situaties in teams ontstaan, is ook vaak de reden waarom ze onbespreekbaar zijn. Dit heeft te maken met hoe wij mensen in elkaar zitten en met hoe we ons gedragen in groepen. In deel II vat ik daarom een aantal relevante inzichten uit de sociologie, biologie, psychologie en antropologie voor je samen. En ik geef je antwoord op de vraag in de titel: ‘Waarom zegt niemand er wat van?!’. Daarvoor neem ik je mee in het laatste onderzoek rondom *employee voice* en *employee silence*. Dit is het meest wetenschappelijke deel van dit boek. Ik heb mijn best gedaan het prettig leesbaar én zo herkenbaar mogelijk te maken.

“ Dat je het doet, is al goed.

Deel III is gereserveerd voor de praktische tools en tips. Hoe kun je het aanpakken, dat aankaarten van een lastig thema tijdens een overleg? En wat doe je als de situatie dreigt te escaleren? Zoals de afbeelding in de flap laat zien: een lastig gesprek voeren is geen lineair proces. Er zijn veel zijpaden en afslagen mogelijk en soms moet je weer even ‘terug naar af’. Er is niet één juiste aanpak en je kunt het niet ‘fout’ doen. Dat je het doet, is al goed. Welke interventies wel en niet werken, is afhankelijk van het thema en de context. Kies uit de berg tips wat bij jullie past, gebruik alleen wat je nodig hebt en volg niet alles letterlijk

op. Het is altijd maatwerk en je *gut feeling* is de perfecte raadgever in dit soort situaties.

Voel je vooral niet verplicht het boek van voor naar achter of integraal door te lezen. Via de uitgebreide inhoudsopgave blader je makkelijk naar de onderwerpen die jou interesseren. Je kunt deel III bijvoorbeeld prima lezen zonder kennis van deel II. Wil je snel scannen, dan geven de quotes je houvast. Ben je geïnteresseerd in praktijkvoorbeelden, lees dan vooral alle praktijkcases. Ben je op zoek naar verdieping, lees dan ook de kaders met meer achtergrondinformatie.

Ik ben benieuwd naar je feedback. Laat je me weten wat er bij de volgende druk uit kan en wat je nog mist? Je kunt me mailen op g.heins@aanspreekacademie.nl.

Veel leesplezier!

De bronnen

Bij het schrijven van dit boek heb ik geput uit drie bronnen:

- wetenschappelijk onderzoek over employee voice en/of silence, sociologie, psychologie, biologie en antropologie;
- een online onderzoek onder meer dan vijfhonderd Nederlandse managers en medewerkers;
- observaties van teams in hun dagelijkse operatie, soms als onderzoeker en vaak als teamcoach.

In de bijlagen vind je de onderzoeksverantwoording en alle gebruikte wetenschappelijke bronnen.

N.B.

- De praktijkcases zijn gebaseerd op echte gebeurtenissen, maar ik heb de context en de namen aangepast.
- Om het geheel leesbaar te houden heb ik 'hij' of 'zijn' gebruikt waar eigenlijk 'hij/zij/hen/die' of 'zijn/haar/hun/diens' zou moeten staan.
- Ik maak geen onderscheid tussen man of vrouw of non-binair. We zijn allemaal bovendien mens. Maar in de praktijk en in de wetenschap zie ik wel verschillen in gedrag tussen mensen met meer masculiene eigenschappen (die ook vrouw of non-binair kunnen zijn) of meer feminiene eigenschappen (die mannen of non-binaire personen ook bezitten). Waar relevant heb ik die benoemd.

ONDERTUSSEN IN DE WHATSAPPGROEP

09:56 Liza

What a shame dat Bas die teammeeting weer gecanceld heeft

09:56 Renze

ja dat is weer niet handig

09:56 Liza

hij snapt het niet

09:56 Renze

dat is duidelijk

09:57 Andor

Ik stoer me er ook mateloos aan! Dinsdag verplicht kantoordag.
Is hij er wéér niet. Er is iedere keer wat

09:57 Liza

Voor mij een van de redenen om naar kantoor te komen is
iedereen te zien en te spreken

09:57 Liza

Maar, ik moet niets zeggen. Houd me tegen als ik het wil doen!

09:58 Renze

zal ik doen. ik zeg ook niks

09:58 Liza

hij luistert tenminste naar jou

09:59 Renze

nou blijkbaar niet

09:59 Andor

Ik zeg ook niks. Ik heb al een slechte beoordeling!!!

10:00 Yusuf

Hi there. Zie net jullie gesprek. Helemaal eens.

10:00 Liza

On the other hand – dit is toch gek? Dat niemand er iets van zegt?

OVER DE AUTEUR

Gytha Heins is een ervaren sparringpartner en (team)coach voor directie- en managementteams en verzorgt regelmatig lezingen over aanspreken en het voeren van lastige gesprekken. Ze is bedrijfskundige en oprichter van Be7 Organisatie- en Leiderschapsonwikkeling en de Aanspreek Academie.

Het gaat Gytha aan het hart dat we in organisaties zo veel energie kwijtraken aan ergernissen en (politiek) gedoe. Wat zou er gebeuren als we gewoon zeggen wat we werkelijk vinden en doen wat we zeggen? Zouden we dan niet veel meer resultaat boeken, met veel meer plezier? ‘Hard’ en ‘zacht’ horen voor haar bij elkaar; er wordt gewerkt aan groepsdynamiek en gedrag, maar wel altijd met de zakelijke doelstellingen in het achterhoofd en de inhoud op tafel. Gytha werkt graag met integere mensen die bereid zijn in de spiegel te kijken en die blijven staan, ook als het spannend wordt. Daarop is ze uiteraard ook zelf aanspreekbaar.

Gytha onderzocht eerder het aanspreekgedrag in (Nederlandse) organisaties en schreef daarover de bestseller *Aanspreken? Gewoon doen!*.

Meer informatie, interviews met Gytha en haar artikelen vind je op: www.lastigegesprekkenvoereninteams.nl

Of op de andere websites van Gytha:

www.be7.nl

www.succesvolaanspreken.nl

Je vindt haar podcast onder andere op Spotify. Zoek op ‘Gytha Heins’.

Wil je graag persoonlijk contact, stuur dan een e-mail naar g.heins@aanspreekacademie.nl.

Of volg Gytha op haar social media:

LinkedIn: www.linkedin.com/in/gytha-heins

YouTube: www.youtube.com/@gythaheins

Instagram: [@gythaheins](https://www.instagram.com/gythaheins)



VAN DE AUTEUR VAN DE BESTSELLER 'AANSPREKEN? GEWOON DOEN!'

Gytha Heins is teamcoach en oprichter van Be7 Organisatie- en Leiderschapontwikkeling en de Aanspreek Academie. Ze is een veelgevraagd spreker over het bespreekbaar maken van ongewenst gedrag op de werkvloer.

lastigegesprekkenvoereninteam.nl
be7.nl
boommanagement.nl



9 789024 466450

De neiging op de werkvloer je mond te houden over ongewenst gedrag of potentiële risico's is wijdverbreid. Alleen realiseren we ons dat niet. Dus plakken we nog steeds etiketten als 'angstcultuur' en 'onveilig' op organisaties en mensen, alsof zij de uitzondering zijn. We winden ons er collectief over op dat zij (de leidinggevende, de projectleider, het MT ...) niet ingrijpen. Maar we hebben niet in de gaten hoe vaak ook wij er zelf het zwijgen toe doen.

Over het algemeen wordt gedacht dat je uitspreken op de werkvloer simpelweg een kwestie is van persoonlijke moed, dus worden we gestimuleerd ons uit te spreken. Maar dit is naïef en zal geen verandering brengen. Het zal hooguit leiden tot cynisme en verplichte schijn gesprekken.

In dit wetenschappelijk onderbouwde én praktische boek neemt Gytha Heins je mee in de resultaten van haar onderzoek en legt ze uit hoe je op een constructieve manier de status quo kunt uitdagen. Ook als je perspectief afwijkt en je daarmee relaties tijdelijk onder druk zet om klanten, patiënten, burgers of medewerkers te beschermen. Leer hoe je in het team je stem inzet op de momenten dat dit het spannendst, maar ook het meest nodig is. Zodat jullie nu écht de gesprekken voeren die ertoe doen.