

Website: MT.nl

Aannames vermoorden je effectiviteit. Zo kom je er vanaf

Aannames: we hebben ze, ze beïnvloeden ons functioneren en niet zelden brengen ze de effectiviteit van het team om zeep. Wat valt er tegen te doen?

23 februari 2017

Het is druk, het project moet af, het team is aan het werk. Als teammanager loop je rond en geef je aanwijzingen, soms aanmoedigend, soms ongeduldig. Waarom doen ze het weer verkeerd, terwijl het er nu op aankomt? Waarom werken ze niet door terwijl je toch had gezegd dat de klant haast heeft? Zitten ze de boel opzettelijk te saboteren?

Overall aannames

Aannames zijn aanwezig bij alles wat we doen. De medewerkers in je team hebben misschien een heel ander idee van wat de klant wil dan jij. Of een ander idee van de beste manier om het project aan te pakken. Door de bewuste of onbewuste aannames van hun manager – ‘Ze zitten me dwars!’ – kan een gespannen sfeer ontstaan. De motivatie sijpelt weg en de open communicatie in het team verdwijnt.

Ideaal- of wensbeeld

Aannames kunnen zowel van toepassing op jezelf als je medewerkers zijn. In het eerste geval wil je meestal voldoen aan bepaalde eisen die, naar je veronderstelt, aan je worden gesteld. Vaak ligt er een ideaal- of wensbeeld aan ten grondslag: ‘Ik behoor als leidinggevende alle antwoorden te kunnen geven.’ ‘Ik moet daadkrachtig zijn en mag niet twijfelen.’ ‘Ik ben pas een goede leidinggevende als iedereen het met me eens is.’

Normen en waarden

Bij aannames over je medewerkers gebeurt vaak dat je je eigen normen en waarden op je teamleden projecteert. 'Ze lopen de kantjes er vanaf.' Dat wil zeggen, ze voldoen niet aan mijn idee over wat hard werken inhoudt. 'Ze zijn tegen me.' Dat wil zeggen, ik vind dat ze moeten doen wat ik zeg, maar zij hebben kritiek en komen steeds met vragen. 'Ze nemen hun verantwoordelijkheid niet.' Dat wil zeggen, ik vind dat ze meer verantwoordelijkheid moeten nemen.

Aannames koesteren

Dat we aannames koesteren is onontkoombaar. Veel aannames komen uit onze neiging voort om snel te oordelen, en die snelheid is een automatisme van ons brein: ze zorgt ervoor dat we in situaties die daarom vragen meteen handelend kunnen optreden. Als je hele team je boos aankijkt, krijg je een gevoel van afwijzing en reageert je lichaam met stress. Die reactie heeft te maken met ons ingeprogrammeerde gevoel dat het veiliger ín dan buiten de groep is. Je zal de afwijzing en stress misschien beantwoorden met het bestrijden van de boosheid – je wordt boos op de boosheid – terwijl het hele incident ook op een misverstand gebaseerd kan zijn.

Hoe intensiever we met zijn allen samenwerken en hoe sneller we produceren, hoe meer ruimte ontstaat voor onbewuste, mogelijk schadelijke aannames. Wat is er aan te doen? 3 tips.

#1. Ga het gesprek aan

'Aannames zijn dodelijk voor je effectiviteit', zegt Marjan Haselhoff. Als trainer en coach begeleidt Haselhoff managers. 'Doordat je als manager bijvoorbeeld denkt dat je mensen de kantjes er vanaf lopen', zegt ze, 'ga je met een gekleurde bril naar hun werk kijken. De onderlinge relaties worden stroef.' Maar vaak is er helemaal geen sprake van onwil. Haselhoff: 'De medewerkers hebben eenvoudig een andere houding tegenover het werk. Misschien zijn ze gewoon minder ambitieus. De negatieve sfeer is het gevolg van jouw aanname, niet van hun onwil.'

De eerste stap is proberen je van je aannames bewust te worden, aldus Haselhoff. Daarvoor is beter contact met de teamleden nodig. Haselhoff: 'Ik merk vaak dat leidinggevenden niet het gesprek met hun medewerkers aangaan. Ze worden geleefd, hun agenda's zijn overvol. Maar pas wanneer je de drijfveren van je teamleden kent, kun je weten of je vooronderstellingen kloppen.' De kunst is om dat gesprek met open vizier, zonder vooroordelen aan te gaan. Wat niet altijd eenvoudig is, benadrukt Haselhoff: 'Als je wilt dat je medewerkers open zijn, moet je eerst jezelf open stellen. Daar is lef voor nodig. Misschien kom je er wel achter dat je het bij het verkeerde eind had. Dat moet je durven erkennen.'

#2. Doe zelfonderzoek

Het gevaar bij aannames is dat ze een eigen leven gaan leiden: ze beïnvloeden je werk als leidinggevende, ook als ze op een vergissing berusten. Om te voorkomen dat een vergissing je functioneren bepaalt, zou je je eigen aannames regelmatig moeten onderzoeken. De 4 vragen van Byron Katie, de ongekroonde koningin van de aannames, zijn daarvoor een goede methode.

De vragen zijn: Is het waar? Kun je absoluut zeker weten dat het waar is? Hoe reageer je op die gedachte? Wie zou je zijn zonder die gedachte? Vaak hebben we bijvoorbeeld het idee dat mensen een negatief beeld van ons hebben, en dat idee geeft stress. Maar klopt het eigenlijk wel? Waar baseren we dat op? Zelfs als het zo is, is het terecht? Mocht iemand daadwerkelijk een negatief beeld hebben, is dat zo'n ramp? Betekent dat dat we ook negatief naar onszelf moeten kijken? Het effect van Byron Katie's vragen is dat ze ons niet alleen leren om aannames te doorzien, maar ook te relativeren.

#3. Zet je missie voorop

'Aannames ontstaan vaak door negatieve ervaringen', zegt Desiree de Graaff, trainer in persoonlijke effectiviteit bij de Baak. Je hebt bijvoorbeeld enkele slechte ervaringen met presenteren, en concludeert 'dat presenteren niks voor mij' is. Dat wordt een *self fulfilling prophecy*: de volgende keer dat je moet presenteren, sta je onzeker voor de groep.

‘We zijn vaak reactief naar onze omgeving’, zegt De Graaff. ‘We zijn vooral bezig met wat we meemaken en hoe anderen naar ons kijken.’ De negatieve gevoelens die daarmee gepaard gaan, kosten veel energie. In plaats van te reageren op de omgeving is het vaak beter je eigen missie voorop te zetten, aldus De Graaff: ‘Als je uitgaat van wat je zelf belangrijk vindt, krijg je een heel ander perspectief.’ Het gaat dan niet meer om de vraag wat iedereen ervan vindt, maar wat je toe te voegen hebt. Positieve aannames – waar je goed in bent, wat je drijfveren zijn – nemen de plaats in van negatieve: wat je allemaal níet goed doet. De Graaff: ‘Als je werkt vanuit een heldere visie en de aanwezige kwaliteiten in het team, wordt de invloed van eventuele aannames minder groot.’

Ezelsbruggetje

Aannames zijn onontkoombaar, aldus De Graaff. ‘We hebben ze allemaal. De kunst is je daarvan bewust te zijn en zo veel mogelijk te onderzoeken of ze waar zijn. Ik gebruik het ezelsbruggetje ‘anna’: altijd navragen, nooit aannemen.’

Dit artikel is onderdeel van [het dossier Nieuw Leiderschap](http://www.mt.nl/581/nieuw-leiderschap) (<http://www.mt.nl/581/nieuw-leiderschap>) op mt.nl. Dit dossier wordt mede mogelijk gemaakt door de Baak. De Baak is er voor leiders, ondernemers en professionals die op zoek zijn naar inspiratie, motivatie, kennis en inzicht.

Meer lezen?

- [Waarom NXP niet alleen leiders van het type ‘ingenieur’ nodig heeft](http://www.mt.nl/series/nieuw-leiderschap/het-nieuwe-aansturen/nxp-tech-toekomst-vraagt-toekomstbestendige-leiders/531966) (<http://www.mt.nl/series/nieuw-leiderschap/het-nieuwe-aansturen/nxp-tech-toekomst-vraagt-toekomstbestendige-leiders/531966>)
- [5 tips om je ego te temmen](http://www.mt.nl/series/nieuw-leiderschap/de-nieuwe-leider/5-tips-om-je-ego-te-temmen/531693) (<http://www.mt.nl/series/nieuw-leiderschap/de-nieuwe-leider/5-tips-om-je-ego-te-temmen/531693>)
- [Zo word je een effectieve projecteigenaar](http://www.mt.nl/series/nieuw-leiderschap/het-nieuwe-aansturen/zo-word-effectieve-projecteigenaar/531294) (<http://www.mt.nl/series/nieuw-leiderschap/het-nieuwe-aansturen/zo-word-effectieve-projecteigenaar/531294>)
- [4 keer leiding geven aan lastpakken](http://www.mt.nl/series/nieuw-leiderschap/het-nieuwe-aansturen/leidinggeven-aan-lastpakken/530822) (<http://www.mt.nl/series/nieuw-leiderschap/het-nieuwe-aansturen/leidinggeven-aan-lastpakken/530822>)