



HUIS VOOR
KLOKKENLUIDERS

PUBLICATIE KENNIS & PREVENTIE

Aanspreken en aangesproken worden

Integriteit in de praktijk

maart 2024

Aanspreken en aangesproken worden

VOORWOORD

1.1 OVER HET HUIS VOOR KLOKKENLUIDERS

Het Huis voor Klokkenluiders draagt bij aan integrale werkrelaties in de samenleving. Het Huis stimuleert en helpt overheden, semipublieke instellingen en bedrijven bij het inrichten en bewaken van hun integriteitsbeleid. Daarnaast adviseert het Huis jaarlijks honderden mensen wanneer zij een misstand vermoeden.

Ook doet het Huis benadelingsonderzoeken; een melder mag geen nadeel ondervinden van zijn of haar melding. En kan het Huis als 'last resort' onderzoek doen naar een vermeende misstand. Bijvoorbeeld wanneer geen toezichthouder of autoriteit is aangewezen, of eerder nog geen deugdelijk onderzoek is verricht door een gespecialiseerd toezichthouder.

1.2 AANSPREKEN EN AANGESPROKEN WORDEN

Elkaar aanspreken is van grote toegevoegde waarde – voor individuen en voor de organisatie. Het is daarom waardevol dat collega's leren hoe ze elkaar kunnen aanspreken en op een constructieve manier aan elkaar terugkoppelen.

Wanneer collega's elkaar aanspreken, helpen ze:

- zichzelf, doordat ze een collega stimuleren gedrag voort te zetten dat zij prettig vinden en ongewenst gedrag te veranderen;
- de collega die ze aanspreken, doordat deze begrijpt hoe zijn gedrag overkomt, ziet hoe dit als positief of negatief wordt ervaren, kan uitleggen waarom hij dat gedrag vertoont en het eventueel kan aanpassen;
- de organisatie, doordat het bijdraagt aan een integrale organisatiecultuur en een goed functionerend team. Beide leiden tot betere resultaten.

In iedere organisatie gelden bepaalde regels, waarden en normen. In iedere organisatie komt het ook voor dat medewerkers deze niet naleven, bewust of onbewust. Collega's kunnen die medewerker aanspreken op zijn ongewenst gedrag, ongeacht de rol die hij heeft in de organisatie. Dit is de meest directe manier om hem te laten weten dat zijn collega's, de organisatie of anderen last hebben van zijn gedrag en dat hij zich daarom anders moet gedragen. In de Arbowet (artikel 3.2) staat dat werkgevers verplicht zijn om psychosociale arbeidsbelasting (PSA) te voorkomen en werknemers hiertegen te beschermen. Onder PSA vallen alle factoren die stress kunnen veroorzaken in het werk: agressie en geweld, pesten, discriminatie, seksuele intimidatie en werkdruk. Agressie en geweld, pesten, discriminatie en seksuele intimidatie worden ook wel ongewenste omgangsvormen genoemd.¹

Collega's kunnen het lastig vinden een medewerker aan te spreken – zeker als die een hiërarchisch hogere positie bekleedt of populair is. Ze kunnen bijvoorbeeld bang zijn dat ze daarmee in een conflict belanden of andere nadelige gevolgen zullen ondervinden. Elkaar aanspreken is echter belangrijk voor een goede werkcultuur. En als het goed gebeurt, hoeft het niet tot een conflict te leiden. In deze brochure staan handvatten in de

¹ [https://www.aofondsrijk.nl/arbocatalogus-rijk/ongewenste-omgangsvormen/#:~:text=In%20de%20Arbowet%20\(artikel%203.2,discriminatie%2C%20seksuele%20intimidatie%20en%20werkdruk](https://www.aofondsrijk.nl/arbocatalogus-rijk/ongewenste-omgangsvormen/#:~:text=In%20de%20Arbowet%20(artikel%203.2,discriminatie%2C%20seksuele%20intimidatie%20en%20werkdruk)

vorm van een gespreksmodel dat medewerkers kan helpen om collega's op een goede manier aan te spreken.

1.3

LEESWIJZER VOOR DEZE BROCHURE

In deze brochure staan twee soorten handvatten. Sommige helpen medewerkers om een collega effectief aan te spreken. Andere om goed te reageren als een collega hen aanspreekt. Functionarissen die een rol spelen bij de bevordering en ontwikkeling van integriteit in de organisatie kunnen deze handvatten gebruiken bij informatie- en trainingssessies met medewerkers.

Het eerste hoofdstuk gaat in op het nut en de noodzaak van elkaar aanspreken. Het tweede bevat zowel een gespreksmodel als tips en adviezen aan de hand van dit model. Het derde hoofdstuk gaat dieper in op de randvoorwaarden voor gesprekken waarin iemand een ander aanspreekt of zelf aangesproken wordt ('aanspreek-' of 'feedbackgesprekken'). Ook bevat dit hoofdstuk enkele oefeningen die kunnen helpen om zo'n gesprek te voeren. Het vierde hoofdstuk, ten slotte, behandelt een laatste belangrijke vraag: wat als een aanspreekgesprek niet mogelijk is of geen succes heeft?

In deze brochure wordt met 'hij / hem' ook 'zij / haar' en 'hen / die' bedoeld.

INHOUD

	Voorwoord	3
1.1	Over het Huis voor Klokkenluiders	3
1.2	Aanspreken en aangesproken worden	3
1.3	Leeswijzer voor deze brochure	4
2.	Nut en Noodzaak van elkaar aanspreken	6
6		
2.2	Waarom is elkaar aanspreken belangrijk?	6
2.2.1	Aanspreken creëert begrip	7
2.3	Waarom is elkaar aanspreken lastig?	8
2.3.1	De moraalridder	8
3.	Effectief een collega aanspreken	10
3.1	Het gespreksmodel (aanspreken)	10
3.1.1	Stap 1: Benoem het doel van het gesprek	10
3.1.2	Stap 2: Beschrijf de feitelijk waarneming in gedragstermen	11
3.1.3	Stap 3: Vertel welk effect het gedrag heeft op jezelf en/of anderen	11
3.1.4	Stap 4: Geef de ander ruimte om te reageren en controleer of de boodschap is overgekomen	11
3.1.5	Stap 5. Zoek samen naar alternatieven	11
3.1.6	Stap 6. Maak afspraken voor het vervolg	11
3.1.7	Stap 7. Bedank de ander	12
3.2	Het gespreksmodel (aangesproken worden)	12
3.2.1	Stap 1. Benoem het doel van het gesprek	12
3.2.2	Stap 2. Beschrijf de feitelijke waarneming in gedragstermen	12
3.2.3	Stap 3. Vertel het effect van het gedrag op jezelf en op anderen	13
3.2.4	Stap 4. Geef de ander ruimte om te reageren en controleer of de boodschap is overgekomen	13
3.2.5	Stap 5. Zoek samen naar alternatieven	13
3.2.6	Stap 6. Maak afspraken voor het vervolg	13
3.2.7	Stap 7. Bedank de collega	13
3.3	Gebruik van het model	14
4.	RandVoorwaarden	15
4.1	Respect	15
4.2	Goed werknemer- en werkgeverschap en goede aanspreekcultuur	15
5.	Aanspreken niet mogelijk of succesvol	18
5.1	Vermoeden van een misstand	18
5.1.1	Overige integriteitsschendingen	19
5.2	Aanspreken niet mogelijk of niet succesvol	19
	Bijlage - Quickscan	20

2. NUT EN NOODZAAK VAN ELKAAR AANSPREKEN

Dit hoofdstuk gaat over de betekenis van 'elkaar aanspreken', waarom dat zo belangrijk is en waarom het soms lastig kan zijn.

2.1 WAT BETEKENT 'ELKAAR AANSPREKEN'?

Als je iemand aanspreekt, betekent dit dat je die persoon aanspreekt *op zijn gedrag*. Zo'n 'aanspreekgesprek' komt neer op een 'feedbackgesprek', het soort gesprek dat veel voorkomt in werksituaties. In een feedbackgesprek koppelt de ene persoon iets aan de andere terug. Het gaat daarbij om wat die eerste is opgevallen aan-wat deze laatste heeft gedaan of gezegd.

Vaak wordt 'iemand aanspreken' (meer nog dan 'iemand feedback geven') geassocieerd met het benoemen van ongewenst gedrag, met als doel dat dit gedrag verandert. Aanspreken is in dit geval een kwestie van *bijsturen*. Iemand aanspreken kan echter ook zijn: benoemen wat hij *góed* doet en hem complimenten geven, zodat hij doorgaat met dit gedrag. In dat geval is er sprake van *bevestigen*.

Iemand aanspreken is een manier van communiceren met deze persoon. En zoals in elke communicatie – met collega's, maar ook met klanten, familie of vrienden – is het belangrijk om dit goed en helder te doen. Zo zorg je dat je elkaar begrijpt.

In de praktijk kan goed en helder communiceren best ingewikkeld zijn. Iedereen die communiceert, neemt daarbij namelijk zijn eigen opvattingen, wensen en waarden mee, die onder andere worden gevormd door de eigen opvoeding, sociale omgeving en woordenschat. Daarnaast vindt niet iedereen dezelfde communicatiestijl prettig. Waar de een graag direct zegt waar het op staat en het hierbij laat, vindt de ander het bijvoorbeeld prettig om zijn punt zorgvuldig in te leiden en uitgebreid toe te lichten. Het is dan ook niet vreemd dat communicatie soms misgaat. Mensen begrijpen elkaar in zulke gevallen niet (goed); ze komen in misverstanden terecht.

Aanspreken is altijd toekomstgericht: het is weliswaar gebaseerd op observaties in het verleden, maar heeft als doel dat iemand zijn gedrag gaat veranderen of juist blijft doen wat hij doet.

2.2 WAAROM IS ELKAAR AANSPREKEN BELANGRIJK?

Als mensen samenwerken, zijn ze van elkaar afhankelijk. Om de doelen van hun organisatie te behalen en goed en prettig te kunnen samenwerken, is het belangrijk dat ze elkaar kunnen aanspreken. Niet alleen leidinggevenden, maar *alle* medewerkers zijn verantwoordelijk voor een integere cultuur op het werk. En elkaar aanspreken is essentieel om die integere cultuur tot stand te brengen. Zie ook de brochure van het Huis voor Klokkenluiders over een Integere cultuur op www.huisvoorklokkenluiders.nl.

Wanneer medewerkers elkaar durven aanspreken, krijgen dreigende problemen in een vroeg stadium aandacht. Ze worden dan vroegtijdig gezien, besproken en afgehandeld. Dit voorkomt dat deze kwesties uitgroeien tot (integriteits)schendingen en dus ook dat

medewerkers zulke schendingen melden. Als collega's elkaar aanspreken waar nodig en goed reageren als ze aangesproken worden, kan de meldregeling ongebruikt blijven.

Tip!

Ook complimenten geven is een vorm van aanspreken. Doe dit dan ook regelmatig!

Om te zorgen dat een compliment als zodanig wordt ervaren, is het van belang dat het compliment²:

- *oprecht is*: degene die het compliment geeft, moet het wel echt menen en moet geen bijbedoelingen hebben;
- *voldoende concreet is*: door specifiek te benoemen wat iemand goed heeft gedaan, weet die persoon waar hij mee verder moet gaan;
- *goed uit de verf komt*: neem de tijd om iemand te complimenteren, zodat het oprechter overkomt. Is die tijd er niet direct? Wacht dan even. Een compliment hoeft niet altijd spontaan te zijn, maar mag ook later gegeven worden.

2.2.1

AANSPREKEN CREËERT BEGRIP

Iedereen kijkt met een eigen blik naar situaties. Een grote valkuil is om te geloven dat de eigen blik het enige juiste perspectief is. In werkelijkheid zijn er meerdere invalshoeken die elk (deels) juist zijn. Een andere valkuil is: aannames doen over iemands redenen voor bepaald gedrag. Aannames hoeven niet altijd te kloppen.

Als collega's elkaar aanspreken kan dat ervoor zorgen dat ze elkaars perspectieven leren kennen. Ook kunnen ze controleren of hun aannames kloppen. Hierdoor ontstaat er meer onderling begrip. Door een aanspreekgesprek te voeren kunnen collega's van elkaar leren en zich verder ontwikkelen.

Iemand aanspreken kan voor meer begrip zorgen voor waarom de ander zich zo gedraagt. Ondanks meer wederzijds begrip kan het voor de aangesproken persoon nog altijd nodig zijn om dat gedrag aan te passen. Zelfs als hij heel goed kan uitleggen waarom hij deed wat hij deed. Zo'n aanpassing kan dan bijvoorbeeld nodig zijn om de sfeer in het team te verbeteren.

² Blekkingh, B. W. (2005). *Authentiek leiderschap*. SDU.

Oefening!

Volgende opdrachten kunnen helpen om elkaar mormaler en makkelijker aan te spreken:

- Benoem zoveel mogelijk redenen waarom het goed is om collega's aan te spreken op (on)gewenst gedrag.
- Benoem zoveel mogelijk redenen waarom het goed is om zelf aangesproken te worden op (on)gewenst gedrag.
- Bekijk of er verschillen zijn tussen de twee lijstjes. Zo ja, waardoor komt dat?

2.3

WAAROM IS ELKAAR AANSPREKEN SOMS LASTIG?

Mensen kunnen het om verschillende redenen lastig vinden om een collega aan te spreken. Zo kunnen ze een andere gesprekstijl en - voorkeur hebben dan deze collega - een verschil dat, zo bleek al in paragraaf 1.1, tot misverstanden kan leiden die ze liever voorkomen.

Daarnaast zijn mensen vaak bang dat ze in conflict komen met de collega die ze aanspreken. Dat geldt zeker als ze 'aanspreken' alleen maar beschouwen als 'bijsturen'. Hierbij komt dikwijls de vrees dat die collega hen niet serieus zal nemen, maar zal wegzetten als moraalridder of betweter. En dat de collega het zó vervelend zal vinden om aangesproken te worden, dat ze vervolgens minder fijn en goed met elkaar zullen samenwerken. Ze zijn dan bang dat de sfeer verslechtert en zij hun werk minder prettig of goed kunnen doen. Zijn ze sterk van die collega afhankelijk in die samenwerking, bijvoorbeeld omdat hij een leidinggevende is? Dan vinden ze het extra moeilijk om hem aan te spreken.

Ironisch genoeg is de reden om elkaar aan te spreken ('goede samenwerking willen') dus vaak ook de reden waarom aanspreken moeilijk is. Het kan lijken alsof het voordelen heeft om niets te zeggen: er komt dan bijvoorbeeld geen conflict, de sfeer blijft plezierig, de relatie met de collega verslechtert niet en niemand hoeft zich bloot te geven. Daarom besluiten mensen soms om te zwijgen.

Dit zijn echter allemaal voordelen op de korte termijn. Op de lange termijn kleven er vooral negatieve consequenties aan zwijgen over ongewenst gedrag. De sfeer raakt namelijk vaak alsnog verziekt, de relatie met de collega verslechtert op termijn, er verandert niets en de spanning blijft bestaan. Ook al is het misschien lastig, elkaar aanspreken is uiteindelijk toch de sleutel tot goede samenwerking en een plezierige en integere (werk)cultuur.

2.3.1

DE MORAALRIDDER

Mensen vinden het soms lastig om collega's aan te spreken, omdat ze geen moraalridder willen zijn. Die angst is niet terecht. Als je een collega aanspreekt op gedrag dat de regels, normen en waarden van de organisatie overschrijdt, heeft dat niets te maken met het opleggen van je eigen wil en maakt het je dus geen moraalridder. Integendeel: je geeft daarmee simpelweg aan dat hij de regels, waarden en normen van de organisatie overschrijdt. Door hem aan te spreken, handel je in het belang van de organisatie en iedereen die er werkt.

Tip!

Om te bepalen of iemand een moraalridder³ is, kan je hem onderstaande vragen stellen:

- Geef je ongevraagd je eigen mening in gezelschap?
- Betrap je jezelf op lange monologen waarin je je kennis over anderen uitstort?
- Erger je je aan bepaald gedrag van mensen?
- Heb je een eigen opvatting over 'hoe het hoort'?
- Ben je ongeduldig ten opzichte van mensen die niet zo snel zijn als jij?
- Wil je dat anderen zich houden aan de omgangsvormen van de eigen cultuur?

Hoe vaker het antwoord 'vaak' of 'ja' is, hoe hoger de persoon scoort op de schaal van moraalridderschap.

³ Deze test is gebaseerd op: Van Dijk, B. (2008). De mythe van de moraalridder: Ten strijde tegen fatsoenridders, betweters en hufters. Uitgeverij Thema.

3. EFFECTIEF EEN COLLEGA AANSPREKEN

Natuurlijk is het lastig om een collega aan te spreken, zeker als hij hoger staat in de hiërarchie. En de angst dat aanspreken tot een conflict kan leiden, is begrijpelijk. Zo'n conflict valt echter te voorkomen door een collega op een goede manier aan te spreken of door op de juiste manier te reageren als een collega jou aanspreekt.

In dit hoofdstuk vind je een gespreksmodel⁴ dat je daarbij kan helpen. Dit model kent zeven stappen. Die stappen gelden voor iemand die een collega aanspreekt, zoals toegelicht in 2.1. Per stap valt ook te zeggen wat degene moet doen die aangesproken wordt, zoals toegelicht in 2.2.

In dit hoofdstuk gaat het bij 'aanspreken' vooral om 'gedrag bijsturen', niet zozeer om 'gedrag bevestigen'. De reden hiervoor is dat mensen het vaak lastiger vinden om het gedrag van een ander bij te sturen dan om dit gedrag te bevestigen.

Oefening!

Maak een top 10 van manieren om in een gesprek zo snel mogelijk ruzie te krijgen.

En noem vervolgens het tegenovergestelde van deze tien manieren. (Bijvoorbeeld: 'Steeds zelf het woord nemen' versus 'Ook de ander de ruimte geven om iets te zeggen'.)

3.1 HET GESPREKSMODEL (AANSPREKEN)

Hieronder staan de zeven stappen van het gespreksmodel vanuit het perspectief van een collega die een ander aanspreekt op zijn gedrag.

3.1.1 STAP 1: BENOEM HET DOEL VAN HET GESPREK

Het is goed om duidelijk aan je collega uit te leggen waarom je hem aanspreekt. Dan weet diegene waar hij aan toe is. Geef bijvoorbeeld aan dat je met hem wilt praten over iets wat je dwarszit en dat je hoopt dat hij even tijd voor je heeft. Komt het op dat moment niet uit? Vraag dan wanneer hij op korte termijn wel tijd heeft en maak een afspraak.

Het beste kun je iemand zo snel mogelijk na een voorval aanspreken. Wacht in elk geval geen dagen of weken. Zoek wel een geschikt moment, dus bijvoorbeeld niet twee minuten voor een vergadering. En zoek ook een geschikte plaats – bij voorkeur ergens waar je in alle rust met elkaar kunt praten.

Bedenk overigens dat het alleen maar zin heeft om iemand op gedrag aan te spreken als hij dit gedrag ook kan veranderen. Stel dus niet te hoge eisen aan iemand. Spreek je collega niet aan op omstandigheden waar hij zelf niets aan kan doen.

⁴ Het gespreksmodel is een bewerking van het gespreksmodel gepubliceerd in: Huijsmans, H. (2005). Geven en nemen: Leren omgaan met de problemen van feedback. Medisch contact, 60(2), 71-73.

3.1.2 **STAP 2: BESCHRIJF DE FEITELIJK WAARNEMING IN GEDRAGSTERMEN**

Het heeft weinig zin om iemand op zijn persoonlijkheid aan te spreken. Hij kan zijn persoonlijkheid immers niet zomaar veranderen. Daarnaast zal hij het als een persoonlijke aanval zien als je kritiek levert op zijn persoonlijkheid. Het is beter om zijn gedrag te benoemen. Bijvoorbeeld dat je ziet dat hij altijd te laat komt bij vergaderingen. Of dat hij vaak deadlines mist.

3.1.3 **STAP 3: VERTEL WELK EFFECT HET GEDRAG HEEFT OP JEZELF EN/OF ANDEREN**

Om te voorkomen dat de aangesproken collega zich aangevallen voelt en in de verdediging schiet, helpt het om bij je eigen ervaring van zijn gedrag te blijven. Geef er dus geen waardeoordeel aan, maar vertel welk effect zijn gedrag op jou heeft gehad. Dit kan het beste door een 'ik-boodschap' over te brengen. In een ik-boodschap geef je aan hoe jij dat gedrag hebt beleefd. Je vertelt op een eerlijke, open en duidelijke manier wat dit gedrag voor je betekent en wat je daarbij voelt.

Met een ik-boodschap laat je weten waar je ongenoegen zit én geef je de ander de ruimte om zijn kant van het verhaal te geven; om uit te leggen waarom hij deed wat hij deed. Die ruimte voelt je collega minder als je een 'jij-boodschap' geeft, waarin je eigen beleving buiten beeld blijft en je vooral aangeeft wat de ander volgens jou verkeerd heeft gedaan. Een jij-boodschap komt vaak kleinerend en belerend over – als een aanval waarvoor verdediging nodig is.

De opbouw van een ik-boodschap

1. Benoem het gedrag van de ander zonder daar een waardeoordeel over uit te spreken (bijvoorbeeld: "Je komt vaak te laat op vergaderingen").
2. Benoem het gevoel dat dit bij je oproept (bijvoorbeeld: "Dat ergert mij").
3. Benoem de reden voor je gevoel (bijvoorbeeld: "Omdat andere collega's en ik dan moeten wachten").

3.1.4 **STAP 4: GEEF DE ANDER RUIMTE OM TE REAGEREN EN CONTROLEER OF DE BOODSCHAP IS OVERGEKOMEN**

Als je jouw ik-boodschap hebt overgebracht, dan moet je de ander de ruimte geven om te reageren. Het is belangrijk dat je goed luistert naar deze reactie – ook om te controleren of de boodschap is overgekomen. Eventueel kan je vragen stellen, bijvoorbeeld of de persoon zich herkent in jouw boodschap en wat hij ervan vindt. Probeer ook te begrijpen waarom de collega het gedrag vertoont waar je moeite mee hebt. Handelt je collega bijvoorbeeld vanuit goede bedoelingen? Spreek daar dan waardering voor uit. Op die manier blijft het een positief gesprek, gericht op het vinden van een passende oplossing.

3.1.5 **STAP 5. ZOEK SAMEN NAAR ALTERNATIEVEN**

Het doel van het gesprek is om het gedrag van je collega bij te sturen. Nadat je de ik-boodschap hebt gegeven en de collega hierop heeft kunnen reageren, kunnen jullie samen op zoek naar een passende oplossing. Jij moet dus niet de enige zijn die nadenkt over die oplossing; idealiter komt je collega ook met ideeën. Als je collega zelf een voorstel doet om zijn gedrag te veranderen, is de kans namelijk groter dat hij die verandering ook daadwerkelijk doorvoert.

3.1.6 **STAP 6. MAAK AFSPRAKEN VOOR HET VERVOLG**

Een gesprek valt het beste af te ronden met duidelijke afspraken. Zo weet iedereen waar hij aan toe is. Ook is het dan gemakkelijker om in de toekomst op het gesprek terug te

grijpen. Als het in dit gesprek is gegaan over het uitvoeren van een taak, dan is het goed om over de volgende aspecten afspraken te maken⁵:

- Gewenste resultaten (wat moet er gebeuren en wanneer?)
- Richtlijnen (waar moet iemand zich aan houden?)
- Hulpmiddelen (waar kan iemand gebruik van maken?)
- Aansprakelijkheid (welke prestatienormen bestaan er en wanneer vindt de verslaglegging of evaluatie plaats?)
- Consequenties (wat zal er gebeuren als de resultaten goed zijn en wat als ze niet goed zijn?)

3.1.7 STAP 7. BEDANK DE ANDER

Een goed gesprek is altijd een gezamenlijk resultaat. Jij hebt je zorgen respectvol naar voren gebracht, de ander heeft naar je geluisterd en eventueel zijn gedrag uitgelegd. Vervolgens hebben jullie samen nagedacht over een oplossing en hierover afspraken gemaakt.

Door je collega aan het eind van het gesprek te bedanken, geef je aan dat je tevreden bent over dat gesprek en de resultaten. Eventueel kan je ook (nogmaals) aangeven dat je feedback geen persoonlijke aanval was en dat je met vertrouwen naar de toekomst kijkt. Daarmee is het ook een investering in een goede (werk)relatie.

Oefening!

Neem een collega in gedachten die je op zijn gedrag wilt aanspreken. Bepaal (met hem in gedachten) wat je in elk van bovenstaande stappen wilt zeggen.

3.2 HET GESPREKSMODEL (AANGESPROKEN WORDEN)

Hieronder staan de zeven stappen van het gespreksmodel opnieuw. Maar nu vanuit het perspectief van degene die wordt aangesproken. Om onnodige herhaling te voorkomen, is de toelichting bij sommige stappen slechts kort.

3.2.1 STAP 1. BENOEM HET DOEL VAN HET GESPREK

Als je wordt aangesproken, is het van belang om het doel van het gesprek te accepteren en te respecteren. Het is volkomen begrijpelijk als je in eerste instantie schrikt en je aangevallen voelt. Geef gerust aan dat je schrikt, maar accepteer de uitnodiging voor het gesprek. Laat dus weten dat je bereid bent om met je collega in gesprek te gaan.

Hoe moeilijk het soms ook is, besef dat dit een gelegenheid is om iets te leren. Leren kan pijn doen, maar zolang je collega respectvol is, is er geen reden om je miskend of bedreigd te voelen. Heb je geen tijd of voer je het gesprek liever ergens anders? Geef dit dan aan en maak proactief een afspraak voor een ander moment of zoek een andere plek.

3.2.2 STAP 2. BESCHRIJF DE FEITELIJKE WAARNEMING IN GEDRAGSTERMEN

Als je wordt aangesproken, is het van belang aandachtig te luisteren naar wat de ander te zeggen heeft. Ga niet meteen al nadenken over de manier waarop je gaat reageren. Daardoor vergeet je namelijk te luisteren. Ga ook niet op zoek naar 'de verborgen agenda' van de collega die jou aanspreekt en ga al helemaal niet in de tegenaanval of de verdediging ('ja, maar...'). Je moet de kritiek niet zien als een aanval op jou als persoon,

⁵ Covey, S. (1999) De zeven eigenschappen van effectief leiderschap, Uitgeverij Contact, 152-153.

maar als een beschrijving van de manier waarop jouw gedrag op iemand anders is overgekomen. En vergeet niet dat het slechts een klein onderdeel van je gedrag of je werk betreft.

3.2.3 STAP 3. VERTEL HET EFFECT VAN HET GEDRAG OP JEZELF EN OP ANDEREN

Als je wordt aangesproken, is het belangrijk om 'actief te luisteren'. Dat betekent dat je zo goed mogelijk probeert te begrijpen wat de ander zegt of wil zeggen. Bedenk hoe je zélf begrepen zou willen worden en probeer je collega op diezelfde manier te snappen. Luister dus zonder meteen je eigen waardeoordeel te geven. En snap je het niet? Vraag dan gerust om extra uitleg tot je het wel begrijpt.

3.2.4 STAP 4. GEEF DE ANDER RUIMTE OM TE REAGEREN EN CONTROLEER OF DE BOODSCHAP IS OVERGEKOMEN

Heeft de ander verteld welk gedrag hij bij je heeft gezien en welk effect dit gedrag op hem heeft gehad? Dan krijg jij de ruimte om daarop te reageren.

Probeer allereerst te checken of je goed hebt geluisterd en de boodschap hebt begrepen. Bijvoorbeeld door het verhaal van je collega samen te vatten en hem vragen te stellen.

Geef vervolgens aan dat je begrijpt wat hij zegt. Heb je spijt dat jouw gedrag op die manier op hem (en eventuele anderen) is overgekomen? Zeg dat dan ook gerust. Vertel bovendien dat je bereid bent om samen te onderzoeken hoe je je gedrag kunt veranderen. Kom echter alleen met die excuses en dit voorstel als je ze ook echt meent en ervan overtuigd bent dat de ander gelijk heeft.

Als je vindt dat je collega géén gelijk heeft, dan moet je dat duidelijk aangeven. Zeg niet dat hij er niets van snapt, maar leg uit hoe de situatie volgens jou in elkaar zit en waarom je doet wat je doet. Besef hierbij dat jouw goede bedoelingen niet altijd voldoende zijn: ondanks je goede bedoelingen kunnen collega's toch last hebben van je gedrag. Zie het gesprek dan als een leerervaring. Het is jammer als je goede bedoelingen niet goed overkomen. Wat kun je veranderen zodat dit wél gebeurt?

3.2.5 STAP 5. ZOEK SAMEN NAAR ALTERNATIEVEN

Na de vorige stappen is het nu zaak om een oplossing te vinden. Laat degene die jou aangesproken heeft daar niet in zijn eentje naar zoeken. Hij zal het ongetwijfeld waarderen als je zelf ook met ideeën komt. Voor jouzelf is dit ook handig: veranderingen die je zelf voorstelt, zijn vaak makkelijker door te voeren.

Weet je niet zo goed wat je moet voorstellen? Vraag de ander dan om suggesties of tips. Aangezien hij het gesprek is begonnen, heeft hij wellicht ook al over een mogelijke oplossing nagedacht. Uiteraard moet de uiteindelijke oplossing effectief zijn en acceptabel voor zowel jou als hem.

3.2.6 STAP 6. MAAK AFSPRAKEN VOOR HET VERVOLG

Het kan helpen om gemaakte afspraken vast te leggen (zie stap 6 in de vorige paragraaf).

3.2.7 STAP 7. BEDANK DE COLLEGA

Ook als je aangesproken wordt, is het goed om je collega na afloop van het gesprek te bedanken. Die vond het misschien helemaal niet makkelijk om je aan te spreken, maar heeft het wel aangedurfd – met als doel dat de werkrelatie en -sfeer goed blijft. Door je respectvol aan te spreken op je gedrag en door samen een oplossing te vinden, heeft hij je bovendien in je waarde gelaten en eventuele hindernissen voor jullie samenwerking

weggenomen.

Met een bedankje geef je aan dat je dit alles waardeert; dat je tevreden bent met het gesprek én met de resultaten. Tegelijkertijd laat je zo zien dat je het gesprek niet als een persoonlijke aanval hebt ervaren en dat je met vertrouwen naar de toekomst kijkt.

Oefening!

Beschrijf een situatie waarin je kritiek kreeg op jou als persoon, niet op je gedrag.

- Hoe werd je aangesproken en wat werd er gezegd?
- Hoe heb je op de kritiek gereageerd?
- Hoe had men je beter kunnen aanspreken, zodat het voor jou leerzaam was geweest?

3.3

GEBRUIK VAN HET MODEL

Het gespreksmodel is, zoals het woord al zegt, een model. In het echte leven verlopen gesprekken doorgaans veel minder gestructureerd. Soms sla je drie stappen over, begin je halverwege of blijkt na een bepaalde stap dat je weer drie stappen terug moet.

Het gebruik van een model lijkt daarom wellicht gekunsteld, maar het kan zeker nuttig zijn voor een aanspreekgesprek. Spreek je iemand aan of word je zelf aangesproken en kom je er niet helemaal uit? Dan biedt het model je handvatten waar je op terug kan vallen.

4. RANDVOORWAARDEN

In de uitleg van de verschillende stappen van het gespreksmodel kwamen sommige (gespreks-)voorwaarden voor al kort aan de orde. In dit hoofdstuk lichten we ze uit: de randvoorwaarden voor een feedbackgesprek. Ook hier doen we dit vanuit twee perspectieven: die van de medewerker die zijn collega aanspreekt én die van de aangesproken collega.

4.1 RESPECT

Aanspreken

Als je iemand aanspreekt, is de kans groot dat hij dit niet prettig vindt. Hij kan zelfs in de verdediging schieten. Om dat laatste te voorkomen, is het van groot belang om hem met respect te behandelen en in zijn waarde te laten. Wat dit inhoudt? Dat je je open en eerlijk opstelt. En dat je je collega de ruimte geeft om op jouw feedback te reageren, fouten toe te geven en eventueel excuses aan te bieden. Luister daar goed naar, spreek nooit op verwijtende toon en zorg dat het van begin tot eind een open gesprek is.

Zo'n respectvolle benadering is geen garantie voor succes: de ander kan nog steeds boos worden of weglopen. Maar de kans op een succesvol gesprek is wel veel groter als je hem respectvol behandelt. Respect is ook geen trucje of aparte stap in het gespreksmodel: bij iedere stap en elke uiting moet je respectvol zijn.

Als je denkt dat je geen respect voor je collega kunt opbrengen, dan heb je een heel ander probleem. Dat probleem laat zich niet oplossen met een aanspreekgesprek.

Aangesproken worden

Grote kans dat je het – net als veel mensen – onprettig vindt als een collega je aanspreekt op je gedrag. Toch is het belangrijk om, ondanks dit gevoel, respect op te brengen voor die collega. Ga ervan uit dat hij het moeilijk vindt om je aan te spreken. En dat hij handelt uit respect. Dit laatste betekent dat hij je niet wil veroordelen, maar dat hij je iets wil vertellen om de toekomstige samenwerking te verbeteren.

Je toont zelf respect door je open en eerlijk op te stellen richting je collega, goed te luisteren naar zijn feedback en vragen te stellen als je iets niet begrijpt. Het is zeker niet verboden emoties te tonen, maar laat je daar niet door leiden. Je kan eventueel je emoties benoemen en je collega de ruimte geven daarop te reageren. Voel je dat je 'dichtslaait'? Vraag je collega dan of jullie het gesprek op een ander moment kunnen voortzetten.

Misschien heb je het gevoel dat je collega je niet op een respectvolle manier aanspreekt. Leg dit dan op tafel als een opzichzelfstaand onderwerp. Maak dus een onderscheid tussen het *onderwerp* waarop je wordt aangesproken en de *manier* waarop je wordt aangesproken. Geef eventueel aan dat je best met je collega over je gedrag wilt praten, maar niet op deze manier.

4.2 GOED WERKNEMER- EN WERKGEVERSCHAP EN GOEDE AANSPREEKCULTUUR

Werknemers en werkgevers hebben de wettelijke plicht om zich onderling goed te gedragen. Communicatie is hiervoor essentieel – en als onderdeel hiervan zullen ze

elkaar moeten aanspreken. Daarbij gaat het om bijsturen én bevestigen, dus om feedback op zaken die misgaan én om complimenten voor wat goed gaat.

Een belangrijke verantwoordelijkheid van werkgevers is om het zelfcorrigerende vermogen van hun organisatie te versterken. Als medewerkers elkaar goed kunnen aanspreken, draagt dat bij aan die versterking. Het is daarom raadzaam om hen hier met de juiste investeringen toe in staat te stellen.

Om haar zelfcorrigerende vermogen te versterken, volgt een organisatie om te beginnen deze drie uitgangspunten:

- Ze moet het probleem op het laagst mogelijke niveau in de organisatie aanpakken en oplossen. Het liefst dus tussen de collega's zelf, zonder dat direct de leidinggevende of de directie betrokken wordt. Dit uitgangspunt wordt het 'subsidiariteitsbeginsel' genoemd. Als op voorhand duidelijk is dat het niet mogelijk is om het zonder de leidinggevende of directie te doen, dan heeft het geen zin. Belangrijk is dat het juiste niveau wordt gekozen.
- Ze moet de zelfredzaamheid van medewerkers bevorderen. Bijvoorbeeld door hen te laten weten welke stappen ze kunnen zetten. Of door te laten zien dat hun leidinggevende een probleem serieus oppakt. Maar ook door ze te trainen in 'goed collega's aanspreken' en 'op de juiste manier reageren als ze aangesproken worden'.
- Ze moet zorgen voor een evenwichtige belangenbescherming. Dit betekent dat ze een cultuur stimuleert waarin medewerkers elkaar veilig en eenvoudig kunnen aanspreken, aangezien zo'n cultuur goed is voor die medewerkers en de organisatie. Het betekent ook dat zij voorkomt dat medewerkers die hun collega's aanspreken daar nadelige gevolgen van ondervinden (bijvoorbeeld doordat ze als 'verrader' in de ban worden gedaan).

Om de aanspreekcultuur mogelijk te maken, te laten, moet de organisatie de aanspreekcultuur inbedden – en ondersteunen met – een breed, samenhangend integriteitsbeleid.⁶

Heldere kaders, richtlijnen en structuren bieden een context waarin medewerkers elkaar aan kunnen spreken. Het is onder andere belangrijk:

- dat de waarden en normen van de organisatie duidelijk zijn (gedragscode);
- dat de top van de organisatie het belang van elkaar aanspreken benadrukt en daarin het goede voorbeeld geeft;
- dat het management medewerkers aanmoedigt het management aan te spreken wanneer daar aanleiding voor is;
- dat elkaar aanspreken de eerste stap is bij ongewenst gedrag;
- dat medewerkers die in de problemen komen doordat ze te goeder trouw een collega hebben aangesproken worden ondersteund;
- dat iedereen binnen de organisatie ervan doordrongen is dat integriteit een gezamenlijke verantwoording is;
- dat er heldere structuren en processen zijn om het werk te organiseren en de grootste risico's en onzekerheden weg te nemen;
- dat het duidelijk is wat medewerkers kunnen doen als aanspreken niet helpt of zou leiden tot een onwenselijke situatie voor hen (beschikbaarheid vertrouwenspersoon en meldregeling);

⁶ Zie voor meer informatie over de belangrijke elementen van een samenhangend integriteitsbeleid het Integriteit Infrastructuur Model op de website van het Huis voor Klokkenluiders www.huisvoorklokkenluiders.nl.

- dat het aanspreekbeleid wordt gemonitord en geëvalueerd, om te zien of het werkt voor de organisatie en hoe het eventueel kan worden verbeterd;
- dat medewerkers de mogelijkheid krijgen om hun aanspreekvaardigheden te oefenen.

5. AANSPREKEN NIET MOGELIJK OF SUCCESVOL

Soms doet iemand een poging om zijn collega aan te spreken op gedrag, maar reageert die collega hier negatief op. En soms is aanspreken niet de meest passende manier om gedrag aan te kaarten. Bijvoorbeeld als er een (vermoeden van een) misstand is. Of als de omstandigheden van een integriteitsschending zodanig zijn, bijvoorbeeld seksueel grensoverschrijdend gedrag, dat een direct gesprek tussen de twee betrokken collega's geen optie is.

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op dit soort gevallen. Daarbij beschrijven we ook enkele van de routes die je als medewerker kunt volgen wanneer aanspreken niet succesvol of niet mogelijk blijkt. Zo is het altijd verstandig om de vertrouwenspersoon van je organisatie te benaderen. Die vertrouwenspersoon biedt een luisterend oor en kan meedenken of advies geven over de stappen die je zou kunnen zetten. Zie voor meer informatie de brochure over de Vertrouwenspersoon van het Huis voor Klokkenluiders op www.huisvoorklokkenluiders.nl.

5.1 VERMOEDEN VAN EEN MISSTAND

Als je als medewerker een vermoeden van een misstand hebt, is het belangrijk dat je melding doet van die vermeende misstand. Idealiter beschikt iedere organisatie over een meldregeling waarin staat waar en hoe je een melding kan doen. De meldregeling is in ieder geval verplicht voor organisaties met vijftig of meer werknemers en voor organisaties die vallen binnen een bepaalde branche. Zie voor meer informatie de brochure over de Meldregeling van het Huis voor Klokkenluiders op www.huisvoorklokkenluiders.nl.

In sommige gevallen kan een interne melding van een vermeende misstand ertoe leiden dat de organisatie een eigen onderzoek start. Zie voor meer informatie de brochure over Intern Onderzoek van het Huis voor Klokkenluiders op www.huisvoorklokkenluiders.nl.

Melden hoeft niet per se intern; je mag er ook voor kiezen om direct bij een bevoegde autoriteit een melding te doen. Bijvoorbeeld bij het Huis voor Klokkenluiders. Of bijvoorbeeld, als het een schending van de privacy betreft, bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Is het niet duidelijk bij welke instantie je terecht kan of heb je andere vragen over het melden van een misstand? Dan kun je eveneens contact opnemen met het Huis voor Klokkenluiders.

Hoe je ook een vermeende misstand meldt, volgens de wet moet de werkgever je beschermen tegen benadeling naar aanleiding van je melding. Dit betekent dat je geen negatieve consequenties mag ondervinden van deze melding. Benadeling kan bijvoorbeeld de vorm hebben van ontslag, het niet verlengen van een opdracht, een negatieve beoordeling of pestgedrag. Je organisatie moet (pro)actief elke vorm van benadeling voorkomen.

5.1.1 OVERIGE INTEGRITEITSSCHENDINGEN

Niet al het gedrag dat ongewenst of een integriteitsschending is valt binnen de wettelijke definitie van 'misstand'. Organisaties moeten echter ook het gedrag aanpakken dat niet binnen deze definitie valt: ook zo zorgen ze voor een integere werkcultuur.

Veel organisaties hebben – naast een meldregeling voor vermoedens van misstanden – voor medewerkers een klachtenregeling. Ook hebben sommige organisaties beleid of een regeling om ongewenste omgangsvormen intern aan te kaarten. Denk bij die ongewenste omgangsvormen aan pesten, discriminatie en seksueel grensoverschrijdend gedrag. De handreiking van de Regeringscommissaris voor Seksueel Grensoverschrijdend Gedrag, kan de organisatie handvatten bieden om met seksueel grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer om te gaan.⁷

Voor medewerkers, maar ook voor organisaties, kan het voordelen hebben om één alomvattende regeling te hebben voor meldingen over gedrag – of dat gedrag nu een misstand is of niet. Het is in elk geval verstandig om één loket te hebben waar medewerkers terecht kunnen. Bij dit loket kan dan bepaald worden welke procedure van toepassing is op de kwestie waarmee zo'n medewerker aanklopt.

5.2 AANSPREKEN NIET MOGELIJK OF NIET SUCCESVOL

Is het niet mogelijk om je collega aan te spreken? Of heeft die collega negatief gereageerd op je poging(en) hem aan te spreken? Dan is het fijn en goed als er andere oplossingsmogelijkheden zijn. Zoals gezegd is het slim als je dan naar de vertrouwenspersoon stapt. Deze kan meedenken over de oplossingsmogelijkheden binnen of buiten de organisatie. Daarnaast kun je wellicht je leidinggevende benaderen (als dat niet de collega is die je aan hebt gesproken).

Uiteindelijk is je werkgever – in het kader van goed werkgeverschap – verantwoordelijk voor een veilige werkplek voor de medewerkers. Die veilige werkplek ontstaat door goed beleid te voeren en voldoende mensen en middelen beschikbaar te stellen.

⁷ Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Regeringscommissaris Hamer. (2023, 16 mei). *Meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer: Een handreiking voor een goede opvolging*. <https://www.rcgog.nl/publicaties/publicaties/2023/05/17/handreiking-meldingen-van-seksueel-grensoverschrijdend-gedrag-op-de-werkvloer>

BIJLAGE - QUICKSCAN

Beantwoord de volgende stellingen met *waar* of *niet waar*. Wees eerlijk: het gaat om jezelf en er zijn geen goede of foute antwoorden.

Aanspreken

1. Ik vind het niet nodig om mijn collega's aan te spreken.
2. Ik krijg vaak ruzie als ik mijn collega's aanspreek.
3. Ik spreek mijn collega's niet aan, omdat ze dat vervelend vinden.
4. Ik spreek mijn collega meestal pas aan enige tijd nadat iets is gebeurd.
5. Ik spreek mijn collega bijna uitsluitend aan wanneer ik me erger of kwaad ben.
6. Ik vind het moeilijk om een collega in gedragstermen aan te spreken.
7. Ik vind het moeilijk om mijn kritiek te formuleren als een ik-boodschap.
8. Ik vind het moeilijk om heel precies aan te geven waarop ik mijn collega zou willen aanspreken.
9. Ik kan heel moeilijk kalm blijven en op een rustige toon blijven praten wanneer ik mijn collega aanspreek.
10. Ik vind het heel lastig om uit te leggen wat het effect is van het gedrag van mijn collega op mezelf en op anderen.
11. Ik vind het moeilijk om goed te luisteren naar mijn collega wanneer ik hem aanspreek.
12. Ik vind het moeilijk om te controleren of mijn boodschap goed is overgekomen.
13. Ik vind het belangrijker dat ik fouten aangeef dan dat ik met mijn collega op zoek ga naar manieren tot verbetering.
14. Ik vind het lastig om samen met mijn collega naar alternatieven te zoeken voor zijn gedrag.
15. Ik vind het moeilijk om iemand aan te spreken en tegelijkertijd de relatie goed te houden.
16. Ik vind het overdreven om mijn collega te bedanken voor het gesprek nadat ik hem heb aangesproken.

Aangesproken worden

1. Ik word zelden door een collega aangesproken.
2. Ik trek me weinig aan van kritiek van mijn collega's.
3. Ik word vaak onzeker van kritiek van collega's.
4. Ik heb het niet nodig dat collega's mij aanspreken.
5. Ik maak nooit fouten, ik doe nooit iets verkeerd.
6. Ik ga liever door met mijn werk dan dat ik goed luister naar mijn collega wanneer hij me aanspreekt.
7. Ik denk vaak aan een half woord genoeg te hebben.
8. Ik heb de neiging de ander te onderbreken wanneer hij me aanspreekt.
9. Ik vind het moeilijk om door te vragen wanneer een collega mij aanspreekt.
10. Ik vind het moeilijk om niet emotioneel te reageren wanneer een collega mij aanspreekt.
11. Ik zie het vaak als een persoonlijke aanval wanneer een collega mij aanspreekt.
12. Ik vind het lastig om in het gesprek samen te vatten wat mijn collega aangeeft.
13. Als ik word aangesproken, kan ik moeilijk de rust vinden om te zoeken naar manieren tot verbetering.
14. Ik vind het moeilijk om terechte kritiek te accepteren.
15. Ik vind het moeilijk om van kritiek te leren.

16. Ik vind het moeilijk om mijn collega te bedanken voor het gesprek nadat hij mij heeft aangesproken.

Door deze vragenlijst⁸ in te vullen, heb je meer inzicht gekregen in jouw houding tegenover – en je vaardigheden in – aanspreken en aangesproken worden. In de ideale situatie zou je bij alle stellingen ‘niet waar’ hebben ingevuld. Hoe zit dat bij jou? Wat gaat goed en wat is in jouw ogen voor verbetering vatbaar?

Dit is een uitgave van het Huis voor Klokkenluiders.

Deze brochure van het Huis voor Klokkenluiders is een aangepaste versie van de eerdere Handreiking aanspreken en aangesproken worden van BIOS (2010), destijds geschreven door Edgar Karssing en Marijntje Zweegers. Daarnaast is ter inspiratie gebruik gemaakt van materiaal van de Vlaamse overheid. Het doel van de brochure is om organisaties te helpen met het (door)ontwikkelen van een integere organisatiecultuur. Er kunnen geen rechten worden ontleend aan deze brochure. Als u fouten of onjuistheden in de brochure tegenkomt, vragen wij u dit te melden bij het Huis voor Klokkenluiders. Meer informatie kunt u vinden op www.huisvoorklokkenluiders.nl.

Contactgegevens

Muzenstraat 89-91, 2511 WB Den Haag

Telefoon: 088-13 31 000

E-mail: contact@huisvoorklokkenluiders.nl

© Huis voor Klokkenluiders, maart 2024

⁸ Deze vragenlijst is geïnspireerd door en deels gebaseerd op: M. Koopmans (2009), Feedback geven en ontvangen, Uitgeverij Thema.

www.huisvoorklokkenuiders.nl

The background of the page is a solid orange color with a pattern of diagonal stripes in varying shades of orange, creating a sense of movement and depth. The stripes are oriented from the top-left towards the bottom-right.