

# *Hoe zorg je voor een prettige aanspreekcultuur in de praktijk?*

**Thalita G. M. Smit-Cornelder**

**Podosophia**

ISSN 0929-5380

Podosophia

DOI 10.1007/s12481-019-00253-2



**Your article is protected by copyright and all rights are held exclusively by Bohn Stafleu van Loghum is een imprint van Springer Media B.V., onderdeel van Springer Nature. This e-offprint is for personal use only and shall not be self-archived in electronic repositories. If you wish to self-archive your article, please use the accepted manuscript version for posting on your own website. You may further deposit the accepted manuscript version in any repository, provided it is only made publicly available 12 months after official publication or later and provided acknowledgement is given to the original source of publication and a link is inserted to the published article on Springer's website. The link must be accompanied by the following text: "The final publication is available at [link.springer.com](http://link.springer.com)".**

Podosophia

<https://doi.org/10.1007/s12481-019-00253-2>

## Hoe zorg je voor een prettige aanspreekcultuur in de praktijk?

**Thalita G. M. Smit-Cornelder**

© Bohn Stafleu van Loghum is een imprint van Springer Media B.V., onderdeel van Springer Nature 2019

**Samenvatting** Een team medewerkers dat perfect op elkaar is afgestemd en daardoor een goed lopende praktijk, dat is wat we allemaal wel zouden willen. Om dit voor elkaar te krijgen, is het van groot belang dat je elkaar durft aan te spreken. Dit levert meer productiviteit en omzet op en minder kosten. In theorie weten we wel dat dit nodig is en ook hoe het moet, nu de praktijk nog.

**Trefwoorden** aanspreken · aanspreekcultuur · feedback · coachend leiderschap

### Inleiding

Kleine ergernissen en irritaties kom je in iedere praktijk tegen. Praktijkeigenaren vinden het niet altijd makkelijk om hun personeel op een goede manier aan te spreken en dit is andersom hetzelfde. Hoe komt het toch dat elkaar aanspreken zo ontzettend lastig is en dat we het liever niet dan wel doen? ‘Gytha Heins (fig. 1), bedrijfskundige en oprichter van Be7 Organisatie- en Leiderschapsontwikkeling’ en auteur van de bestseller *Aanspreken? Gewoon doen!* deed er onderzoek naar en deelt de resultaten en oplossingen die wél werken.

### Verskil tussen feedback en aanspreken

We praten vaak over feedback geven als we de ander willen aanspreken, maar er is een duidelijk verschil tussen feedback en aanspreken. Aanspreken heeft vaak de vorm van het geven van kritische feedback, maar er zijn veel meer manieren om aan te spreken. Heins: “Aanspreken gaat een laagje dieper dan het ge-

ven van feedback. Het raakt aan persoonlijke en organisatiewaarden. Het gaat over ‘hoe wij hier met elkaar en met onze klanten om willen gaan’. Daarmee raakt aanspreken aan ons morele of ethisch kompas. Feedback kan bedoeld zijn om te coachen, aanspreken is dwingender en (bewust of onbewust) gekoppeld aan een ‘norm’.”

Aanspreken gaat alle kanten op en is niet voorbehouden aan leidinggevend. Een medewerker kan immers ook zijn manager of projectleider aanspreken op zijn gedrag, ook al is dat minder gebruikelijk. En veel managers zijn zelf ook medewerker en hebben in dat opzicht een ‘dubbele pet’.

Aanspreken is: 1) het benoemen van gedrag dat voor jou niet acceptabel is, 2) in persoonlijk contact met de persoon die dat gedrag vertoont, 3) op gelijkwaardige basis, en dit alles met de intentie dat hij of zij zich in de toekomst op dit onderwerp anders gaat gedragen.

### Waarom we het zo lastig vinden om anderen aan te spreken

Hoewel we ons allemaal wel eens ergeren aan het gedrag van een collega of een werknemer, vinden we het niet allemaal even makkelijk om iemand op zijn gedrag aan te spreken. Heins: “Iemand aanspreken op zijn gedrag gaat volkomen in tegen onze natuur, alleen realiseren we ons dat niet. We hebben een ongelofelijke hekel aan het brengen van ‘slecht nieuws’, omdat we empathisch willen overkomen, en we vermijden risico en pijn.” Ook zijn we volgens Heins gericht op kortetermijnresultaten: “We willen de goede sfeer of relatie niet verpesten, maar vergeten dat we daarmee op lange termijn soms nog meer schade aanrichten.” En dat niet alleen. “We vinden het belangrijk om bij de groep te blijven horen en koste wat het kost gezichtsverlies te voorkomen, voor onszelf en voor de ander.

T. G. M. Smit-Cornelder (✉)

Smit & Cornelder Bedrijfstrainingen, Eindhoven, Nederland  
thalita@smitcornelder.nl

## Praktijkvoering



**Figuur 1** Gytha Heins

Deze instinctieve reacties versterken elkaar en zorgen er voor dat we wel over aanspreken praten, maar het vrijwel niet doen”, licht Heins toe.

### De rol van de coachend leider

Als coachend leider heb je een belangrijke rol in het creëren van een veilige en prettige sfeer en aanspreekcultuur op de werkvloer. Als je daar het goede voorbeeld in geeft en eerlijke opbouwende feedback geeft, krijg je daar respect voor.

“Onderzoek laat zien dat collega’s en medewerkers meer respect voor je hebben als je je uitspreekt en grenzen stelt. Ze voelen zich daarmee ook veiliger om hetzelfde te doen.” Heins somt nog andere voordelen op. “Het is wetenschappelijk bewezen dat leidinggevers die zich uitspreken over gedrag waar zij zich aan storen minder risico lopen op een burn-out. Je zult zien dat de sfeer verbetert en je veel meer energie overhoudt.”

Wil je medewerkers of collega’s aanspreken op taken dan is het wel zo handig dat er duidelijkheid is over praktijkdoelstellingen. Zo weten de medewerkers ‘waar ze het voor doen’. Vergeet ook niet om op tijd een welgemeend compliment te maken en sta ook open voor feedback van de medewerker.

### Verschillende karakters, verschillende manieren van aanspreken

Ieder mens gaat op zijn eigen manier om met aanspreken van anderen. In zijn algemeenheid doen we het dus liever niet om zo relaties goed te houden en gezichtsverlies te vermijden. Toch zijn er verschillen in karakter waardoor het lijkt alsof de één er wat beter mee om kan gaan dan de ander. Gytha typeert ze als volgt: “In mijn onderzoek zag ik dat sommige mensen

### Gytha Heins

Gytha Heins heeft als bedrijfskundige en ervaren sparringpartner en (team)coach voor directie- en managementteams veel bedrijven van binnen gezien. Getriggerd door drie gebeurtenissen die ze in haar boek *Aanspreken? Gewoon doen!* beschrijft, besloot ze onderzoek te doen naar het aanspreekgedrag op de werkvloer. “Tijdens mijn onderzoek vroeg ik 500 Nederlandse managers en medewerkers: ‘Stel dat we elkaar allemaal consequent zouden aanspreken en in staat zouden zijn niet-effectief gedrag van de werkvloer te verbannen, wat zou dat je organisatie opleveren?’ De gezamenlijke inschatting was dat we dan gemiddeld 28% productiever zouden zijn en 12,5% meer omzet zouden kunnen maken. Ook zouden we 16% meer kosten kunnen besparen en verzuim en verloop met respectievelijk 15% en 11% kunnen terugdringen.”

wat meer type ‘flapuit’ zijn en anderen wat meer richting ‘de dienende leider of collega’ gaan. De laatste types zijn wat behoedzamer in hun uitspraken.”

Maar er zijn ook twee typen ontvangers. “Ik noem ze de oude boom (‘zo ben ik nou eenmaal’) en de spons (die zeer leergierig is en alles opzuigt). De flapuit kan de spons helemaal tot waanzin drijven omdat die alles opzuigt, maar ook ruzie krijgen met ‘de oude boom’. En de spons raakt gefrustreerd als de behoedzame spreker vaag blijft over wat er te veranderen is. Er is dus geen goede of foute stijl; het succes hangt vooral af van het kunnen schakelen in je aanpak, afgestemd op de persoon in kwestie. En dan nog ben je afhankelijk van de bereidheid van de andere partij om jouw boodschap al dan niet aan te nemen.”

### Aanspreken van mensen die hoger in lijn staan

Heins: “Aanspreken van de leidinggevende is de moeilijkste variant, omdat er in dit geval sprake is van een ‘machtsverhouding’. Dat maakt mensen extra voorzichtig, omdat ze geen conflict willen met hun leidinggevende en al helemaal niet hun baan kwijt willen raken. Maar leidinggevers waarderen het vaak juist zeer dat medewerkers de moeite nemen.”

Wil jij je werkgever aanspreken op iets, zorg dan dat je voorbereid bent, plan een afspraak, kondig aan dat je binnenkort wat wilt bespreken. Op deze manier zorg je dat er tijd en ruimte is om naar elkaar te luisteren. Dus met respect naar elkaars standpunten luisteren en bedanken voor de feedback. Durf te reflecteren, welke rol je ook hebt binnen de praktijk. In beide gevallen levert het uiteindelijk (als je bereid bent samen door het ‘gedoe heen te werken’) meer openheid, meer vertrouwen en minder energieverlies op voor beide partijen.

Zie feedback maar als een cadeautje, het geeft je namelijk de kans om van een ontevredenheid een tevredenheid te maken. Uiteraard geldt dit ook wanneer je feedback geeft aan, of ontvangt van collega's.

### Aanspreken van anderen als er belangen spelen

Wanneer er belangen meespelen, bijvoorbeeld in een maatschap, is het juist belangrijk om met elkaar in gesprek te blijven. Je hebt namelijk ook een gezamenlijk belang. Maatschappen lopen meestal stuk op slechte communicatie, uiteenlopende belangen en doelstellingen, en te grote ego's. Feedback helpt om met beide voeten (op de grond) in de maatschap te blijven staan. Volgens Heins vergeten we vaak dat het belangrijk is om helder te blijven over ons eigen belang. "Wat hoop jij dat aanspreken van de maat jou oplevert? Wat kost het jou als hij of zij door gaat met dit gedrag? En laat hem of haar uitspreken wat zijn intentie is. Met andere woorden, wat levert hem of haar het gedrag waar jij je zo aan stoort op. Leg alle belangen zo open mogelijk op tafel en puzzel van daaruit verder. Aanspreken is geen eenrichtingsverkeer. Start een dialoog." Zie het kader met tips om van aanspreken te komen tot een dialoog.

### Aanspreken van cliënten en patiënten

Het aanspreken van patiënten en cliënten werkt op dezelfde manier, ook hier gaat het om belangen. Toe-

#### Tips

Gytha Heins heeft de volgende tips om van aanspreken te komen tot een dialoog:

- Bereid niet alleen voor wat je wilt zeggen, maar ook wat je wilt vragen.
- Vraag je af wat de goede intentie zou kunnen zijn achter het gedrag waar jij je aan stoort (die zal je uiteraard nog moeten toetsen, maar het zorgt bij aanvang al voor meer begrip van jou voor de ander).
- Leg uit waarom zijn of haar gedrag jou stoort (dat zorgt voor begrip van de ander voor jou)

Als je het echt heel moeilijk vindt, begin dan met het vragen om kritische feedback. Dat is vaak net iets makkelijker dan kritische feedback geven en je moedigt anderen aan na te denken over jouw gedrag. Daarmee creëer je een opening om de dialoog te starten.

geven aan de grillen van de cliënt en onszelf daardoor in lastige positie brengen, doen we liever dan de cliënt aanspreken op gedrag. Ook hier geldt dat wanneer je op een eerlijke manier de ander durft aan te spreken, er respect ontstaat voor jou als podotherapeut en er ruimte is om met elkaar de mogelijke oplossingen te bespreken. De cliënt heeft meer aan iemand die kritisch durft te zijn en hierdoor helpt om zaken anders aan te pakken dan aan een *pleaser* die met alle winden meewaait.

### Het verbeteren van de aanspreekcultuur

De vraag hoe je zorgt voor een prettige aanspreekcultuur in de praktijk vindt Heins complex: "Er zijn veel antwoorden mogelijk. Het hangt onder andere af van de bedrijfscultuur, het voorbeeldgedrag in de top en de initiatieven die reeds ontplooid zijn. Wat in ieder geval belangrijk is, is bij jezelf te beginnen. *Be the change*. Steek je nek uit en probeer jezelf wat vaker uit te spreken als iets je stoort. We wijzen namelijk allemaal collectief naar de ander en hebben daar hele goede argumenten (excuses) voor; dat moet de leidinggevende of de eigenaar maar doen, het is niet mijn verantwoordelijkheid, of de tijd is er nu niet rijp voor of vul maar in."

Wil je de aanspreekcultuur binnen jouw praktijk verbeteren, zorg er dan voor dat er een dialoog ontstaat en dat er ruimte mag zijn voor verschillende denkwijzen. Neem even wat tijd om je voor te bereiden wanneer je collega's of je werkgever wilt aanspreken. Heins: "Het is de toon die de muziek maakt." Blijf weg bij details die een welles-nietesdiscussie opleveren of zorg dat je tijdig het gesprek draait als die dreigt te ontstaan. Luisteren naar elkaar, breng begrip op voor elkaars standpunten en sta open voor wat een aanpassing in houding en gedrag beide partijen op kan leveren.

Stel het dus niet langer uit als je een collega, medewerker of leidinggevende wilt aanspreken op zijn of haar gedrag. "Er valt zo veel te winnen voor zowel de mens als de organisatie als men zich vaker uitspreekt. We kunnen het al, maar doen het niet vaak genoeg", stelt Heins tot besluit.

Wil je er graag mee aan de slag? Dan is de masterclass 'De Kracht van Confrontatie' mogelijk iets voor jou ([managersacademie.nl/event/de-kracht-van-confrontatie-februari-2020#3](http://managersacademie.nl/event/de-kracht-van-confrontatie-februari-2020#3)).

**Thalita G.M. Smit-Cornelder**, ondernemerscoach en leiderschapstrainer