

A portrait of Gytha Heins, a woman with short, wavy brown hair and blue eyes, smiling warmly. She is wearing a light grey blazer over a dark top. The background is dark, making her stand out.

# *Aanspreken: een menselijke uitdaging*

*Anderen aanspreken op hun gedrag is iets dat we allemaal nodig vinden, maar waar we tegelijkertijd flink mee worstelen. Teamcoach en organisatie-expert Gytha Heins verdiepte zich drie jaar lang in het onderwerp en schreef er een indrukwekkend en lezenswaardig boek over. Hierin legt ze uit wat er écht nodig is om elkaar aan te spreken. Want aanspreken blijkt een menselijke uitdaging; we verzinnen maar wat graag excuses om het niet te hoeven doen.*

Tekst: Hedda Treffers

*Allereerst heb ik je boek met grote interesse gelezen. Het is het eerste boek over dit onderwerp dat ik onder ogen krijg. Is er al veel over geschreven of had je ook min of meer de primeur?*

'Nee, er is nog niet eerder een boek over aanspreken geschreven, dus ik had inderdaad de primeur.'

*Hoe ben je erbij gekomen om dit boek te schrijven. Wat was de drijfveer?*

'De afgelopen jaren zag ik in de adviestrajecten die ik begeleidde dat er ergens in het traject altijd iets naar boven kwam dat te maken had met de wens elkaar aan afspraken te houden of elkaar 'scherp' te houden. Vaak deden zich in teams onuitgesproken ergernissen voor, die de effectiviteit van de hele groep danig konden beïnvloeden. In essentie is dit allemaal terug te brengen tot een gebrek aan aanspreken, terwijl de meeste mensen wel dachten dat ze dit deden, want iedereen zei het heel belangrijk te vinden. Dat intrigeerde mij. Waarom praten we er zo veel over en waarom doen we het zo weinig?'

*Heb je daar een voorbeeld van?*

'Zeker! In mijn boek vind je talloze voorbeelden terug. Bijvoorbeeld die organisatie waar ik ooit als interim-manager aan de slag ging. Er was daar behoorlijk veel ineffectief en zelfs destructief gedrag. De sfeer was verziekt en sommige teams waren veel minder productief dan ze zouden kunnen zijn als ze goed zouden samenwerken. Managers en medewerkers zagen dat ook, maar er leek een soort collectief verbond te bestaan om mensen daar niet op aan te spreken. Dat was een van de gebeurtenissen die de trigger gaf tot het schrijven van dit boek.'

*Maar wat versta je dan precies onder 'aanspreken'?*

'Aanspreken is: laten weten waar je last van hebt in persoonlijk contact met de betrokkene. Dit gebeurt meestal vanuit de intentie dat die ander zijn gedrag bijstuurt, maar je kunt er in het gesprek ook achter komen dat jij wellicht zelf iets te doen hebt of jullie allebei.'

*Waarom is aanspreken zo'n lastig issue eigenlijk?*

'Aanspreken is volkomen tegennatuurlijk. Het zit simpelweg niet in onze menselijke aard. Van nature hebben we een ongefeliciteerde hekel aan het brengen van slecht nieuws omdat we

*'Feedback is als darten, aanspreken is echt puzzelen'*

empathisch willen overkomen. Daarnaast willen we bij de groep blijven horen en sturen we op korte termijn-resultaten; we willen de relatie nu goed houden, ook al gaat dat ten koste van de goede werksfeer op langere termijn. Bovendien laten we ons leiden door angst en het voorkomen van verlies in plaats van wat we kunnen winnen. We willen de relatie niet beschadigen of een slechte beoordeling krijgen.

Maar bovenal zijn we de hele dag door bezig gezichtsverlies te voorkomen, voor die ander én voor onszelf. Als jij iets zegt over dat *appen* tijdens de vergadering beschadig je mogelijk die ander als onbeschoft, maar je loopt ook het risico dat de rest denkt "wat een pietlut" en dat je dus zelf een deukje oploopt.'

*Druist aanspreken dan niet gewoon tegen onze natuur in?*

'Je zou inderdaad kunnen zeggen: het is eigenlijk onmenselijk om van mensen te verwachten dat zij elkaar gaan aanspreken. Alleen realiseren we ons dat niet. Daarom verzinnen we allerlei excuses, zoals: het is nu niet het goede moment, haar contract loopt toch binnenkort af of hij heeft het privé nu ook al zo zwaar. Ook een vaak gehoorde: het is niet mijn verantwoordelijkheid, dat moet mijn leidinggevende maar doen.'

*Ik heb een Italiaanse collega die onomwonden kan zeggen wat zij allemaal niet aan mij vindt 'deugen'. Is dat moeite hebben met aanspreken iets typisch Nederlands? Zijn wij een beetje een laf volkje?*

'Laat ik vooropstellen dat aanspreken een *menselijke uitdaging* is. Het is iets tegennatuurlijks, voor een Italiaan net zo goed als voor een Nederlander. Maar zoals je in mijn boek kunt zien zijn er verschillende typen aansprekers: de 'flapuit', die soms iets meer zou mogen doseren en bij sommigen brandblaren kan achterlaten. En de 'introverte' die iets meer het achterste van zijn tong zou kunnen laten zien en soms wat te weinig input geeft.

Naar culturele verschillen op het gebied van aanspreken heb ik overigens nog geen onderzoek gedaan. Dat is misschien iets voor de toekomst.'

*Ik heb zelf ooit een collega aangesproken op het feit dat zij haar mails nooit of pas heel laat beantwoordde. Ik deed dit niet handig, tijdens een groepsbijeenkomst, en ze begon te huilen. Waar ging ik de fout in?*

'Als je iemand wilt aanspreken, kun je dit het beste goed voorbereiden. Wat je dan kunt voorbereiden beschrijf ik in mijn boek. Bedenk bijvoorbeeld vooraf wat de goede intentie achter

het gedrag zou kunnen zijn, waar jij last van hebt. Dat helpt je emoties er uit te filteren. De toon waarop je aanspreekt maakt veel uit in hoe het aankomt.’

### *Heb je zelf weleens echt last gehad om iemand aan te spreken op zijn of haar gedrag?*

‘Uiteraard. Ik ben ook gewoon “mens” en ken dus die primaire moeite om een mogelijk pijnlijke boodschap te brengen of de zorg dat ze mij maar een naar mens vinden als ik er iets van zeg. Recent nog heb ik een collega aangesproken op het feit dat hij mij ten overstaan van een groep afviel en onder druk zette. Ik heb daar zijn uitspraken bij aangehaald en dus geprobeerd zo feitelijk mogelijk te beschrijven wat er gebeurde. Maar al na de eerste zin riep hij: “Ja, maar jij neemt die rol ook helemaal niet serieus!” Als ik iets erg vind, is het dat verwijt, omdat ik mijn werk zeer serieus neem. Dus ik schoot op de kast en ging me verdedigen. Per saldo waren we ons allebei aan het verdedigen en kwam van het gesprek niet veel meer terecht. Gelukkig hebben we het een paar weken later in alle rust wel kunnen uitspreken.’

### *‘Het is eigenlijk onmenselijk om van mensen te verwachten dat zij elkaar gaan aanspreken’*

### *Zijn er meerdere manieren om iemand aan te spreken en zo ja, welke?*

‘Aanspreken heeft vaak de vorm van het geven van kritische feedback, maar er zijn veel meer manieren om aan te spreken. Soms kun je al volstaan met een vragende blik, als iemand in de vergadering zijn mobiel pakt en daarop aan de slag gaat of je kunt de gemaakte afspraken herhalen als iemand zich daar niet aan gehouden heeft. Of je kunt vragen hoe je kunt helpen om het tijdens de volgende vergadering wel klaar te hebben. Het zijn allemaal manieren om de ander te laten weten dat je op iets anders hoopte dan zich nu heeft voorgedaan.’

### *En waarom moeten we de feedback regels vergeten, zoals op jouw boek staat?*

‘Aanspreken gaat een laagje dieper dan het geven van feedback. Het gaat over “hoe wij hier met elkaar en met onze klanten willen omgaan”. Daarmee raakt aanspreken aan ons morele of ethisch kompas. Feedback kan bedoeld zijn om te coachen, aan-

spreken is dwingender en (bewust of onbewust) gekoppeld aan een “norm”.

In de feedbackregels zit heel veel goeds, bijvoorbeeld over het maken van onderscheid tussen je observatie en je interpretatie, maar het lukt vrijwel niemand dit zuiver te doen. En wat ik lastig vind aan de feedbackregels is dat ze impliceren dat je in een gesprek maar een van twee rollen hebt; je bent *of* aanspreker *of* ontvanger. Maar als je iemand feedback geeft, krijg je negen van de tien keer ook direct iets terug. *Waarom zeg je dat terwijl mijn moeder zo ziek is? En dan zeg je dit, terwijl je zelf ...* Aanspreken kan alleen succesvol zijn als je er tweerichtingsverkeer van maakt. Feedback = darten (ik stuur jou iets en je kijkt maar wat je er mee doet). Aanspreken = puzzelen (we leggen allebei onze ervaringen in dat lastige moment op tafel en gaan op zoek naar ...).’

### *Zelf vind ik iemand aanspreken soms ook knap ingewikkeld. Wat adviseer je mij?*

‘Er is niet een ideale oplossing of één goede manier. Dit hangt af van de context. Wat kan helpen, zijn de volgende drie tips:

- 1 Ga **niet aanspreken**, ga het **bespreken**. Stel vragen om te begrijpen wat die ander op dat moment bewoog. Dat zorgt al voor een andere toon en meer tweerichtingsverkeer.
- 2 Maak eerst een **selfie**; wat zegt mijn irritatie over mij? Wat zegt het over jou; welke norm/heilige graal staat op het spel? Moet ik eigenlijk eerst zelf aan de slag?
- 3 Als je besluit te delen: Deel **niet alleen wat** je irriteert, maar vooral **waarom** je je er zo druk over maakt. Dat zorgt ervoor dat die ander begrijpt waarom het belangrijk voor je is. Dat zal hem milder stemmen.’

### *Je hebt gedegen onderzoek gedaan naar dit onderwerp. Wat kwam hier uit?*

‘Dat we het allemaal belangrijk vinden, maar er ook allemaal mee worstelen. Alleen dat laatste zeggen we niet. We vinden eigenlijk vooral dat al die anderen het vaker en beter moeten doen; mijn leidinggevende, het MT, de directeur, die collega-manager ... En we snakken naar eerlijke kritiek, maar niemand wil die geven. Zo houden we het gebrek aan aanspreken samen in stand.’

### *Ben je op dit boek al ‘aangesproken’ en zo ja, door wie?*

‘Gelukkig wel. En eigenlijk vooral heel positief tot werkelijk laaiend enthousiast. Mensen vinden het heel herkenbaar (in iedere branche of rol) en prettig leesbaar. Ze zijn blij met de

gedegen theoretische onderbouwing én de grote hoeveelheid praktische tips, omdat iedereen nu eenmaal zoekt naar “Hoe dan wel?” Verder hoor ik dat mensen blij zijn dat ik niet alleen schrijf over de aanspreker, maar ook over de aangesprokene. En sommigen zijn blij dat het niet het zoveelste ‘je moet ...’-boek is. Ik laat mensen vrij hun eigen keuzes te maken.’

### *Was er ook nog opbouwende ‘feedback’?*

‘Ik heb twee vragen gekregen van *compliance officers* over mijn tekst ten aanzien van de rol van vertrouwenspersonen in organisaties. Zij vonden die te kort door de bocht. Ook daar ben ik blij mee, want de hier en daar stevige uitspraken in mijn boek zijn juist bedoeld om het goede gesprek erover los te maken. Ook was iemand wat argwanend over de titel; het is toch niet “gewoon”? Ik ben altijd in mijn nopjes met dergelijke vragen, want het biedt mij de kans om uit te leggen hoe ik de titel bedoeld heb. Want aanspreken is inderdaad niet “gewoon”. Het accent in de titel ligt wat mij betreft dan ook op *doen*. Collectief vragen we ons af “waarom zegt niemand er wat van?!” Nou precies om dezelfde reden waarom jij er ook niets van zegt. Zo houden we samen het patroon in stand. Praten over aanspreken levert niets op; het brengt ons pas verder als we het ook echt doen.’

*‘Maak eerst een “selfie”; wat zegt mijn irritatie over mij?’*

### *Heb je tips specifiek voor coaches, de lezers van dit blad?*

‘Je rol is anders dan die van hun leidinggevende, maar je hebt wat mij betreft wel een verantwoordelijkheid als het gaat om goed voorbeeldgedrag. Zo hield ik ooit een lezing en in het eerste halfuur waren er al vijf mensen naar achteren gelopen om koffie te gaan halen. Dat haalde mij uit mijn concentratie en dat heb ik toen in twee zinnen openlijk besproken met de groep. We spraken daarna een pauzetime af. Daar was blijkbaar behoefte aan. Op zo’n moment is belangrijk dat je laat zien dat jij ook bereid bent zaken te bespreken en te laten zien wat bepaald gedrag bij jou teweegbrengt. Ik zou ook graag een aanbod doen, mocht je mijn materiaal willen gebruiken in een training. Je kunt mij vragen jouw programma te starten met een “interactieve lezing”, waarbij ik je help het goede gesprek los te maken. Daarna kun je jouw eigen proces verder uitrollen.’

*En tot slot: waar ben je nu mee bezig? Kunnen we nog een nieuw boek van je verwachten of ben je op een heel ander vlak aan het opereren?*

‘Mijn boek is net uit, dus een nieuw boek is nu niet meteen aan de orde. Wellicht volgend jaar en dan zal het weer gaan over aanspreken. Ik ben daar nog lang niet over uitgelezen, uitgevraagd en uitgesproken. Ik word nu heel veel benaderd voor lezingen en workshops over aanspreken. En ik ben, samen met een aantal opdrachtgevers, bezig met het ontwikkelen van een pilotprogramma rond aanspreken. Dit wordt een totaal nieuw programma, waarin we echt iets anders willen doen dan tot nu toe gedaan is. Het zal in ieder geval verder gaan dan het aanleren van vaardigheden, want dat blijkt gewoon niet genoeg.’

## WIN

We geven drie exemplaren weg van *Aanspreken? Gewoon doen!*  
Kans maken? Mail dan voor 1 september 2018 naar [win@coachlink.nl](mailto:win@coachlink.nl).

