

Elkaar aanspreken op gedrag zorgt voor veiligheid en vertrouwen

Gezond en veilig werken is niet alleen een kwestie van regels en procedures vaststellen. Degenen die zich daar niet aan houden aanspreken is net zo belangrijk. Waarom is dat zo moeilijk? Hoe doe je het goed? Bedrijfskundige Gytha Heins legt uit en geeft tips.

Gythya Heins raakte tijdens haar werk als consultant geïnteresseerd in aanspreekgedrag op de werkvloer. Van 2014 tot 2017 deed ze er onderzoek naar. 'Ik merkte dat het in allerlei bedrijven lastig is om elkaar aan afspraken te houden. Het speelt overal en op alle niveaus. We hebben niet door dat allerlei biologische en psychologische factoren ons tegenhouden om elkaar aan te spreken.'

Wat maakt elkaar aanspreken zo lastig?

'Mensen willen empathisch overkomen en geen slecht nieuws brengen. Ook zijn we risicomijdend en willen we gezichtsverlies voorkomen, ook van de ander. Bovendien zijn mensen erg gericht op korte termijn. We houden het liever nu gezellig, en zien niet wat daar op de lange termijn de negatieve effecten van zijn. Al die factoren zorgen ervoor dat we een onaangenaam gesprek vermijden, en groepsdruk versterkt dat nog. Het is niet zo cool om te zeggen dat je collega zijn gehoorbescherming niet gebruikt.'

Speelt hiërarchie daarbij nog een rol?

'Voor de ontvanger een beetje. Kritiek van een leidinggevende wordt met iets meer argwaan ontvangen. Bij de aanspreker is het verschil groter: aanspreken omhoog gebeurt bijna niet. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat tegen leidinggevendenden zwijgen over ongewenste situaties gemeengoed is. Maar dat realiseren we ons niet. Dus praten we over een angstcultuur of een onveilige organisatie, alsof het om uitzonderingen gaat.'

'Leidinggevendenden zeggen vaak: mijn deur staat altijd open, maar medewerkers zijn terughoudend om feedback te geven. Ook dat is wetenschappelijk meer dan eens aangetoond. Ik vraag dan: ken je concrete voorbeelden van mensen die kritiek de kop kostte? Soms gaan daarover verhalen rond die niet stroken met de realiteit.'

Hoe vermijden we het om iemand aan te spreken?

'We zijn meester in het bedenken van goed klinkende excuses: zo is hij nou eenmaal, hij gaat binnenkort toch met pensioen of

het is niet mijn verantwoordelijkheid. Het helpt te leren herkennen hoe we aan elkaar uitleggen dat we er niets van zeggen. Want je wil die keer dat het wel misgaat voor zijn. We praten vaak wel over ongewenst gedrag, maar vooral tegen de partner thuis of tegen collega's en niet tegen de persoon zelf of de leidinggevende. Dus niet met degene die er echt iets aan kan doen.'

Is er verschil tussen grote en kleine bedrijven?

'In een klein bedrijf ben je meer van elkaar afhankelijk en heb je er directer last van



Bedrijfskundige Gytha Heins. (Foto: Martin Steenhaut)



Hoe spreek je elkaar aan op veiligheid? (Foto: Shutterstock)

als iemand niet doet wat is afgesproken. De impact van niet-effectief gedrag is sneller voelbaar en zichtbaar. Dat is vaak een trigger om je eerder uit te spreken. In grotere bedrijven kun je makkelijker duiken en is niet altijd glashelder wie verantwoordelijk is voor de ongewenste situatie.

5XBETER

Dit artikel verscheen op 28 maart 2025 op de website van 5xbeter, ijzersterk voor veilig werk. 5xbeter ontwikkelt en beheert de arbocatalogus voor de metaalbewerking en metaalektro. Die heeft de vorm van digitale Verbeterchecks voor de thema's lasrook, gevaarlijke stoffen, fysieke belasting, schadelijk geluid, valgevaar en machineveiligheid. Daarnaast geven Verbetercoaches op de werkvloer (kosteloos) advies over veilige en gezonde arbo-omstandigheden. Ook bedrijven zonder veiligheidskundige in dienst kunnen daarmee zorgen dat ze voldoen aan de Arbowet. 5xbeter is een project van Koninklijke Metaalunie, FME, FNV Metaal, CNV en De Unie.

Wat levert het op als je het wél doet?

'Als je je consequent uitspreekt over ongewenste situaties en daar ook actie op onderneemt, levert dat veel op. Organisaties zouden gemiddeld 28 % productiever kunnen zijn, 24 % meer besluiten nemen en 20 % minder verloop en 28 % minder verzuim kunnen hebben. Dat is de gemiddelde schatting op basis van 500 online interviews. Verder nemen veiligheid, vooral sociale veiligheid, en vertrouwen toe en neemt cynisme af. Risico's zijn sneller in beeld en innovatie en leren nemen toe. Dat zijn belangrijke winstpunten.'

Hoe maak je aanspreken op gedrag makkelijker?

'Als je de manier van samenwerken wil verbeteren, ga daar dan het gesprek over aan, los van de inhoud. Plan een bijeenkomst

We zeggen al gauw:
zie je wel, aanspreken
had geen zin



Het in acht nemen van de veiligheidsvoorschriften is essentieel in de lastechniek. (Foto: Shutterstock)

over veilig werken of sociale veiligheid en stel vragen als: Hoe gaan we daarmee om? Hoe interpreteren we de regels? Het gaat alleen werken als iedereen gelooft dat veiligheid belangrijk is en vooral als de bedrijfsleiding dat ook uitstraalt. Niet als het wordt opgelegd.'

'Het helpt ook als een leidinggevende zich kwetsbaar opstelt: Hoe kijken jullie naar hoe ik omga met veiligheid? Doe ik het zelf goed? Wat zou ik anders of beter kunnen doen en hoe zou ik jullie kunnen steunen? Zorg voor lucht in je agenda. Als je altijd maar druk en onbereikbaar bent, straalt je niet uit dat je aanspreekbaar bent op je gedrag.'

'We schuiven de verantwoordelijkheid graag door. Aanspreken op veiligheid, dat moet de teamleider of de preventie-medewerker maar doen. Maar je moet

je bedenken dat het voor hen net zo moeilijk is als voor jou. Zij willen ook niet de politieagent of boeman zijn. Dan helpt het echt als je het samen doet. Als je samen hebt vastgesteld waarom fysiek en mentaal welzijn van medewerkers belangrijk is en wat iedereen daarvoor moet doen.'

Heb je tips om iemand op een goede manier aan te spreken?

'Als je iemands gedrag wil bespreken, bereid je dan goed voor door observaties en interpretaties te scheiden. Dus zeg bijvoorbeeld dat je gezien hebt dat iemand een paar keer geen handschoenen droeg. Vaak wachten we tot irritaties hoog zijn opgelopen en zeggen dan: je neemt de regels niet serieus. Dat is jouw interpretatie. En als je interpretaties en oordelen teruggeeft, heb

je meteen gelazer. Als ontvanger is het dan goed om te vragen: Wat heb je gezien waardoor je denkt dat ik de regels niet serieus neem?'

En wat doe je als iemand defensief reageert?

'Dan denken we al gauw: zie je wel, aanspreken had toch geen zin. En dan doen we het nooit meer. Maar dat is een misverstand. Als de ander defensief gedrag vertoont, dan weet je één ding zeker: je bent gehoord. Je hebt de ander geraakt en die wil gezichtsverlies voorkomen. Het enige wat je dan te doen hebt, is rustig afwachten. Kom er bijvoorbeeld na een week op terug: wat is er blijven hangen van wat ik heb gezegd? Neem de tijd; je hoeft het niet in één gesprek op te lossen.' //