

GYTHA HEINS

AANSPREKEN?

*Gewoon  
doen!*

VERGEET DE  
FEEDBACK-  
REGELS

HOE JE NOU ÉCHT EEN  
AANSPREEKCULTUUR CREËERT

Boom

# Aanspreken? Gewoon *doen!*

Hoe je nou écht een aanspreekcultuur creëert

Gytha Heins

**Boom**

# Inhoudsopgave

Voorwoord	9
Woord van dank	11
Inleiding en context	12
Aanspreken in de tijdsgeest	13
Hoe dit boek is opgebouwd	14
Definitie	15
Verantwoording	17
<b>Hoe doen we het nu?</b>	<b>19</b>
Hoofdstuk 1 – We worstelen er allemaal mee	21
We vinden het ongelofelijk belangrijk	21
Het gebeurt veel te weinig	22
Zij moeten het meer doen (wij doen het al goed)	24
We doen het ook uit eigenbelang	25
De top kan de aanspreekcultuur heel anders beleven	25
Waar we ons collectief aan ergeren	26
Excuus of niet?	28
De feedbackregels zijn breed bekend, maar worden niet gebruikt	29
We worstelen met kritiek geven, maar willen wel kritiek krijgen	31
Het blijft spannend, op alle niveaus	31
You are not alone out there!	33
Samenvatting	35
Hoofdstuk 2 – Hoe het soms goed en soms (helemaal) mis gaat	37
Tachtig procent van de teams functioneert niet	37
We doen het allemaal op onze eigen manier af en toe goed	38
En soms gaat het gewoon even mis...	41
Onze emoties spelen een rol van betekenis	43
We doen in werkelijkheid iets anders dan we denken te doen	44
Wordt de juiste persoon aangesproken?	47

We houden elkaar onbewust gevangen in beleefdheden	48
We doen ons best, maar er verandert niets	50
Als jij het niet doet, doen zij het (en pesten ze hem weg)	52
We spreken elkaar er niet op aan dat we elkaar niet aanspreken	53
Samenvatting	54

## **De eerste stap: begrijp dat het ingewikkelder is dan we altijd gedacht hebben.** 55

→ 6	Hoofdstuk 3 – Zeven redenen waarom aanspreken zo lastig is	57
	We zien de ander zoals wij zijn	57
	We handelen primair en rationaliseren achteraf	59
	We voelen ons niet veilig in organisaties	60
	We ontkennen dat we ons laten leiden door angst	63
	We hebben een ongelofelijke hekel aan het brengen van slecht nieuws	66
	We streven naar het voorkomen van verlies	68
	We sturen op resultaten op korte termijn	69
	We willen erbij horen	69
	We willen ons zelfbeeld hooghouden én gezichtsverlies voor de ander voorkomen	70
	Waarom aanspreken moeilijker is als je leidinggeeft (en macht hebt)	71
	Samenvatting	75

## **De tweede stap: stimuleer de wil het tóch te doen.** 77

	Hoofdstuk 4 – Waarom we het wél moeten (blijven) doen	79
	We zijn <i>out of control</i>	79
	Over angstcultuur en beschaving op de werkvloer	82
	Wat is normaal?	84
	Soms wint het persoonlijk belang van het organisatiebelang	86
	Goed voorbeeldgedrag, ook aan de top	86
	<i>Bypasses</i> en olifantenpaadjes	88
	Anderen hebben jouw spiegel nodig om in hun dode hoek te kijken	89
	Nieuwe organisatievormen maken aanspreken nog belangrijker	90
	Samenvatting	92
	Hoofdstuk 5 – Wat aanspreken jou en je team oplevert	93
	De resultaten verbeteren drastisch	93
	Als jij jouw verantwoordelijkheid neemt, nemen zij hun verantwoordelijkheid	95
	Negatief gedrag verspreidt zich niet verder	96

De collectieve lat gaat weer omhoog	97
De fysieke én mentale veiligheid neemt toe	98
Je team wordt eindelijk een team	99
Van consensus naar commitment	100
Minder kans op een burn-out	102
Je dossiers kloppen	103
Je kunt jezelf in de spiegel blijven aankijken!	104
Samenvatting	105

## **De derde stap: gewoon doen!** **107**

7 ←

<b>Hoofdstuk 6 – Hoe creëer je nou écht een aanspreekcultuur?</b>	<b>109</b>
Doorbreek de cirkel	109
Veiligheid is cruciaal	111
Herstel de balans tussen ruimte geven en grenzen stellen	113
Definieer wat normaal is (geen aanspreken zonder afspreken)	116
Zorg dat je er consequenties aan kunt verbinden	119
Werk aan een cultuur van kritiek vragen en doe het zelf voor	120
Vraag hulp van je klanten	121
Schaf het formele beoordelingssysteem af	122
Niet (nog) meer feedbacktrainingen	124
Creëer ruimte om te delen hoe lastig het is	126
 <b>Hoofdstuk 7 – De mindshift en andere tips voor aansprekers</b>	 <b>129</b>
De mindshift: van darten naar puzzelen	129
Over meten met twee maten en het nut van straffen en belonen	131
Er nu over beginnen, uitstellen of laten lopen?	134
Wat doe je als het in iemands karakter zit?	136
Herken je excuses en overwin je natuurlijke weerstand	137
Let op wat je werkelijk doet	139
Wat wil je er (echt) mee bereiken?	140
Maak eerst een selfie	143
(Onder)ken je emoties en deel ze	145
Wat je moet weten over de aangesprokene	146
Welk type aanspreker ben jij?	149
Wat is de juiste timing?	150
Andere factoren die de impact van het gesprek bepalen	151
Feedback geven is slechts één manier	155
Wissel indien nodig van spoor	156
Voer één gesprek tegelijk	157
En dan: de uitvoering!	161

Hoe om te gaan met ongelijkwaardigheid en (on)veiligheid	172
Laat je niet voor andermans karretje spannen	175
Samenvatting	176
<b>Hoofdstuk 8 – Tips als je aangesproken wordt</b>	<b>179</b>
Het gebeurt de hele dag door	179
Wat heb jij te verliezen?	181
Hoe we omgaan met kritiek verschilt per persoon	183
Ken en controleer je primaire reactie	185
Wat is jouw aandeel?	187
Wat is zijn motief?	188
Help de aanspreker (en jezelf)	189
Een leidraad voor het gesprek (en het loopt altijd anders)	190
Kritiek ophalen; wat en hoe?	191
Aan en in de slag met jezelf	193
En als het me echt niet lukt te veranderen?	195
Je mag kritiek ook afwijzen, nadat je die ‘verwerkt’ hebt	196
Samenvatting	197
<b>Conclusie</b>	<b>199</b>
<b>Tot slot – persoonlijk bericht aan de lezer</b>	<b>201</b>
<b>Over de auteur</b>	<b>203</b>
<b>Als je verder wilt lezen</b>	<b>205</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>207</b>
Bijlage 1. Tips van leidinggeevenden voor leidinggeevenden	208
Bijlage 2. Verantwoording online onderzoek en interviews	211
Bijlage 3. Deelnemers interviews	213
<b>Noten</b>	<b>215</b>

Natuurlijk. Als een collega zijn afspraken met jou niet nakomt, spreek je hem daar op aan. Als iemand tijdens het overleg op zijn mobiel de mail bijwerkt of zich negatief uitlaat over collega's die er niet bij zijn, dan zeg je daar wat van. Als je leidinggevende jou afvalt in het bijzijn van je medewerkers dan spreek je je uit. En als één van de teamleiders zich de laatste tijd alleen maar negatief uitlaat over het lopende veranderprogramma, dan wijs je haar daar op.

Toch?

Of is dat niet zo vanzelfsprekend?

Ik geloof in de goede intenties van mensen. Niet-effectief gedrag ontstaat soms totaal onbewust of het is effectief voor een ander doel dan het jouwe op dat moment. Dergelijke vaak legitieme aanleidingen zijn echter geen reden niets te zeggen van onhandig of soms ronduit onfatsoenlijk gedrag op de werkvloer. We zijn allemaal volwassen mensen en wij kunnen dat aan. Als we maar weten hoe we daarover op een constructieve manier met elkaar in gesprek kunnen gaan. Iemand goed aanspreken op zijn gedrag is een (hele) kunst. Wat dit precaire proces van beide partijen vraagt, wordt sterk onderschat. Terwijl iemand aanspreken eigenlijk het enige instrument is dat we hebben om prestaties en gedrag in lijn te brengen met onze doelstellingen en verwachtingen.

*'We kunnen 28 procent productiever zijn'*

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?'<sup>1</sup> De gezamenlijke inschatting was dat we dan gemiddeld 28 procent productiever zouden zijn en 12,5 procent meer omzet zouden kunnen maken. Ook zouden we 16 procent meer kosten kunnen besparen en verzuim en verloop met respectievelijk 15 en 11 procent kunnen terugdringen. We laten dus heel veel geld liggen.

Waarom is het aangeven van grenzen en het bijsturen van ongewenst gedrag zo lastig? Wat weerhoudt ons? Schatten we de risico's van aanspreken groter in dan de te behalen 'winst'? En wat kost het jouw team of de organisatie? Wiens belang dienen we eigenlijk als we (niet) aanspreken? En vooral: hoe lossen we het op? Op deze vragen vind je in dit boek een antwoord.

## Van praten naar doen, door er anders over te denken

→ 10

Het is naïef te geloven dat we elkaar meer gaan aanspreken door (weer) een cursus 'feedback geven' te volgen. Ik concludeer dat de oplossing vooral ligt in het veranderen van de manier waarop we tegen aanspreken aankijken. Als je vanuit de mindset praat die in dit boek beschreven wordt, kun je geen fouten maken. Het gaat er niet meer om wát je precies zegt, maar dát je het zegt. Zo worden zaken bespreekbaar.

Ik hoop je met dit boek op een ander spoor te zetten. Het zal enige inspanning kosten om 'aanspreken' anders te benaderen; alsof je ineens de muis met je andere hand moet bedienen. Maar beter een beetje spierpijn van een ongebruikelijke inspanning dan belanden in een conflict of dat juist uit de weg gaan en zaken laten dooretteren. Als het je lukt je mindset met betrekking tot aanspreken te 'herprogrammeren', zullen de gesprekken je minder energie kosten en meer opleveren. Je zult kritiek makkelijker ontvangen, er meer van leren en anderen inspireren hetzelfde te doen. Daarmee tillen we samenwerken en samen werken naar een hoger niveau, gebaseerd op openheid, fatsoen en respect. Bovendien minimaliseren we onnodig verlies van geld, tijd en energie, waardoor we onze zakelijke doelen sneller kunnen realiseren.

Daar maak ik me, samen met jou, heel graag hard voor.

Gytha Heins  
Oktober 2017

N.B. Waar in dit boek hij/zijn staat, kan uiteraard evengoed zij/haar gelezen worden en omgekeerd. Omwille van de leesbaarheid heb ik steeds voor één van beide varianten gekozen.

N.B. Alle praktijkcases zijn gebaseerd op werkelijk gebeurde situaties, maar namen, branches en omstandigheden zijn aangepast om de privacy van de betrokkenen te beschermen.



## Woord van dank

Allereerst dank aan jou, voor je interesse in het onderwerp en het aanschaffen van dit boek. Ik hoop oprecht dat je er een aantal belangrijke inzichten uithaalt en dat ook de mensen in jouw omgeving daar hun voordeel mee mogen doen.

Veel dank aan mijn opdrachtgevers en iedereen met wie ik de afgelopen jaren mocht werken. Dank dat jullie me in de keuken lieten kijken, ook op spannende of pijnlijke momenten. Al die ervaringen hebben enorm geholpen dit boek te schrijven.

Hartelijk dank aan de deelnemers van het online onderzoek en mijn gesprekspartners in de interviews: jullie openhartigheid zal anderen verder helpen. Willem Mastebroek, dank voor het laatste zetje dat je me gaf. Anders was het boek wellicht pas over tien jaar verschenen, of helemaal niet ;-). Veel dank aan alle geïnteresseerde volgers op LinkedIn voor het meedenken over de inhoud en de titel. Wessel Ganzevoort, heel veel dank voor je openhartigheid tijdens het meelesen. Elke Vergoossen, dank voor het vertrouwen en de ruimte die je me gaf. Marloes van Beersum en Wilma Schreib: dank voor jullie eerlijke feedback. Wieke Oosthoek, veel dank voor de strakke regievoering in het productieproces. Paul Roling, jou bedank ik graag voor het feit dat ik altijd mag bellen om te sparren, zo ook over een model in dit boek. En ik bedank mijn moeder en mijn zus van harte voor hun aanmoediging en trots, al voor het boek af was. Tot slot natuurlijk dank aan mijn partner Rob, voor zijn uithoudingsvermogen, ook als ik even niet zo gezellig was. Ik hoop dat jij me altijd zult blijven aanspreken op mijn gedrag.

## Inleiding en context

→ 12 We praten heel veel over aanspreken, in de praktijk gebeurt het weinig. In 2014 besloot ik hier onderzoek naar te gaan doen, getriggerd door drie gebeurtenissen.

De eerste was een interim-opdracht. Ik was diep in een nieuwe organisatie geworteld en ontdekte behoorlijk veel niet-effectief en soms zelfs ronduit destructief gedrag. Managers en medewerkers zagen dat natuurlijk ook. Hoewel er veel over geklaagd en geroddeld werd, leek er een collectief verbond te bestaan om collega's die dat gedrag vertoonden daar niet direct op aan te spreken. Ik was er echter van overtuigd dat, als ik dat zou gaan toetsen, iedereen het zou ontkennen. Op een paar plekken was de sfeer totaal verziekt en sommige teams waren veel minder productief dan ze zouden kunnen zijn als het onderling goed zou werken. Er was hier en daar hoog verzuim en op één afdeling ook een buitengewoon hoog verloop. Terwijl er flink op kosten bespaard moest worden, stroomden bakken geld de (achter)deur uit. Het leek of ik de enige was die dat zag.

De tweede aanleiding was privé. Bij aanvang van het seizoen ontvingen we een nieuw lid bij mijn zeilvereniging. Een spontane man, voortdurend aan het woord, met een hele harde lach. Er was niet zo veel ruimte meer voor gesprekken waarin hij geen hoofdrol speelde. Dat drukte mijn pret, maar ik zei en deed niets (realiseerde ik me achteraf). Waarschijnlijk omdat het in essentie een sympathieke man was en ik vermoedde dat hij zelf het effect van zijn gedrag niet in de gaten had. In het najaar ontving ik een mail van het bestuur: het nieuwe lid had te verstaan gekregen dat hij niet meer welkom was in de vereniging, 'vanwege signalen van verschillende mensen'. Blijkbaar hadden meer leden hetzelfde ongemak ervaren. Ik voelde me een enorme slappeling. Waarom had ik – toch behoorlijk getraind in communicatie en feedback geven – er niets van gezegd? Ik praatte mijn gedrag goed door tegen mezelf te zeggen dat ik in ieder geval zowel tegen het nieuwe lid als tegen het bestuur had gezwegen. Ik was niet achter zijn rug om gegaan. Toch was het pijnlijk dat we het nieuwe lid geen kans

hadden gegeven zijn gedrag aan te passen. Het was meteen 'exit'. Dit was het moment dat ik me realiseerde hoe moeilijk het is om mensen aan te spreken op hun gedrag. Blijkbaar was jarenlange scholing in gedrag en feedback niet genoeg. Blijkbaar hielpen die keren dat ik het wel gedaan had me dit keer niet over de streep. En ik vroeg me af: 'waarom doe ik het soms wel en soms niet? Zouden meer mensen deze dilemma's herkennen?'

Een stevig maatschappelijk debat over het rondrijden in een Maserati van de zaak, een 'onvindbaar' bonnetje bij het Ministerie van Justitie, blunders in een ziekenhuis en dubieuze vastgoedtransacties van een aantal partners van KPMG vormden de derde trigger. Excessen die wellicht te voorkomen waren geweest als collega's elkaar eerder hadden aangesproken of intern zaken hadden uitgevochten voor ze het extern ahangig hadden gemaakt. En allemaal voorbeelden van gedrag waar we collectief van zeggen dat het niet door de beugel kan.

## Aanspreken in de tijdsgeest

Aanspreken lijkt een ouderwets begrip, maar is actueler dan ooit. Onder andere door de vluchtelingencrisis, globalisering en digitalisering krijgen we in steeds sneller tempo te maken met steeds meer verschillende culturen, religies en gewoonten. Wat betekent 'doe normaal' dan nog? Hoe bewaken we onze eigen waarden (en daarmee onze eigenwaarde)? Hoe spreken we elkaar aan op fatsoen en respect? Wat is de norm?

Ook organisaties moeten snel kunnen reageren op de grote veranderingen in hun omgeving. Wisselende klantbehoeften en een nieuwe generatie medewerkers vragen een andere organisatie-inrichting. (Zelfsturende) resultaatverantwoordelijke teams maken afhankelijkheden zichtbaarder. Als iemand zijn afspraken niet nakomt, heeft iemand anders in het team, en waarschijnlijk ook de klant, daar direct last van. Dit vraagt om meer en scherper aanspreken, ook door collega's onderling.

Online worden bedrijven en mensen de hele dag door aangesproken op hun prestaties of hun gedrag. Door klanten en door hun eigen medewerkers. De vraag is of internet hiervoor het juiste kanaal is. Het laat echter wel zien dat de vuile was in een mum van tijd buiten hangt en dat het dus belangrijk is externe beloften en intern gedrag met elkaar in lijn te brengen. Extern aanspreken vergroot de noodzaak tot intern aanspreken.

Trendwatcher en futurist Patrick Dixon bevestigt deze patronen in zijn boek *The Future of Almost Everything*. De toekomst wordt in zijn beleving gekenmerkt door Fast (het tempo van de veranderingen accelereert), Urban (groei van megasteden), Tribal (omarmen van onze roots), Universeel (grenzen vervagen), Radicaal (verwacht het onverwachte) en Ethiek (de moraal overleeft). Hoewel het tempo van de veranderingen accelereert, zal de menselijke natuur niet veranderen schrijft hij. Ethiek, wereldwijd de meest gekoesterde waarde, zal de verandering aanjagen. Daarom is aanspreken misschien wel zo'n actueel thema. Dat is immers dé manier om elkaar scherp te houden op het naleven van 'zo doen wij dat hier nou eenmaal'. Zo koesteren we onze roots en bewaken we onze ethische principes.

## Hoe dit boek is opgebouwd

Voor echte verandering zijn een aantal zaken nodig; weten hoe het nu gaat, begrijpen wat nodig is om effectiever te zijn, dat willen én kunnen. Deze onderwerpen vormen de vier delen van het boek:

- I Hoe doen we het nu?
- II Begrijp dat het lastiger is dan we altijd gedacht hebben.
- III Stimuleer de wil het tóch te doen.
- IV Gewoon doen! (met alles wat je nodig hebt om het te kunnen).

Je kunt dit boek zowel van voor naar achter als kriskras lezen. Via de uitgebreide inhoudsopgave blader je makkelijk naar de onderwerpen die jou interesseren. Wil je snel scannen, dan geven de quotes en de samenvattingen je houvast. Ben je op zoek naar verdieping, lees dan ook de kaders met meer achtergrondinformatie.

Ben je alleen nieuwsgierig naar de praktische oplossingen, dan volstaat voor jou waarschijnlijk het doorbladeren van deel IV. Ben je als leider van een organisatie(onderdeel) verantwoordelijk voor het stimuleren van een aanspreekcultuur, dan is hoofdstuk 6 voor jou interessant. Ben je meer bezig met de goede uitvoering van jouw eigen aanspreekmomenten op de werkvloer, lees dan hoofdstuk 7. Word je zelf ook wel eens aangesproken op jouw gedrag en wil je weten hoe je hier meer uit kunt halen, bekijk dan ook hoofdstuk 8.

Wil je ontdekken wat meer aanspreken kan opleveren, dan is deel III relevant. Wil je ook begrijpen wat het zo lastig maakt en waarom we echt

anders tegen aanspreken aan moeten gaan kijken, neem dan deel II van dit boek mee. En als je nieuwsgierig bent hoe jij het doet ten opzichte van je collega's in Nederland, lees dan ook deel I.

Het heeft mij (en de uitgever) positief verrast hoe ongelofelijk veel er te vertellen is over aanspreken. Het lijkt een klein, praktisch onderwerp, maar raakt aan zo veel facetten. Ik heb mijn best gedaan het boek compact en leesbaar te houden. Aan het eind van het boek vind je daarom een aantal tips om door te lezen over relevante thema's die je mogelijk interesseren.

## Definitie

Van Dale hanteert de volgende uitleg van aanspreken:

*aan-spre-ken (sprak aan, heeft aangesproken)*

**1** het woord tot iem. richten: *ik zal hem erover aanspreken* rekenschap vragen; *iem. op iets aanspreken* verantwoordelijk stellen voor; *zich aangesproken voelen* het gezegde op zichzelf betrekken

In mijn onderzoek heb ik 'aanspreken' als volgt gedefinieerd:

- > het benoemen van gedrag dat voor jou niet acceptabel is
- > in persoonlijk contact met de persoon die dat gedrag vertoont
- > op gelijkwaardige basis
- > met de intentie dat hij of zij zich in de toekomst op dit onderwerp anders gaat gedragen.

Aanspreken heeft vaak de vorm van het geven van kritische feedback<sup>2</sup>. Hoofdstuk 7 laat echter zien dat er veel meer manieren zijn om aan te spreken.

### OORSPRONG VAN HET WOORD FEEDBACK

Het woord *feedback* is afkomstig uit de cybernetica, de wetenschap die zich bezighoudt met besturing van biologische en mechanische systemen met behulp van een terugkoppeling: feedback. Zo'n systeem is bijvoorbeeld de thermostaat in je woonkamer. De output van het systeem (de temperatuur) wordt in de vorm van feedback teruggegeven aan het systeem, waardoor het zichzelf corrigeert. Al snel werd duidelijk dat het bij toepassing op mensen niet zo eenvoudig werkt. Wij hebben vaak niet

eens in de gaten wat de output (het effect) van ons gedrag is, laat staan dat we zelfcorrigerend zijn. Dus waren andere mensen nodig om ons van feedback te voorzien. Maar die terugkoppeling is natuurlijk nooit zo zuiver als bij een thermostaat. Het is geen gesloten systeem. En soms worden ook dingen beïnvloed die niet hoeven te veranderen.

→ 16 We hebben een terugkoppeling (zoals bij de thermostaat) op onze prestaties nodig om te weten of we onze doelen gaan halen. We hebben feedback eigenlijk een beetje 'misbruikt' door ook een terugkoppeling op het vertoonde gedrag te geven. Het zou zuiverder zijn 'feedback' te gebruiken voor een terugkoppeling op prestaties en 'aanspreken' voor een terugkoppeling over het proces. In de praktijk loopt dit echter door elkaar. In dit boek richt ik me met name op aanspreken op (ongewenst) gedrag, omdat de meeste mensen dat het lastigst vinden. Je kunt de suggesties echter evengoed gebruiken als je iemand moet aanspreken op (achterblijvende) prestaties.

Aanspreken gaat vaak een laagje dieper dan het geven van feedback. Het raakt aan persoonlijke waarden, de organisatiewaarden en strategie. 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 niet zonder het geven van complimenten, zo blijkt uit onderzoek.<sup>3</sup> Beide zijn even belangrijk om goed te kunnen presteren. In dit boek ligt de focus echter op de constructieve of kritische boodschap, omdat die vaak het spannendst is. Veel van de inzichten zijn ook bruikbaar bij het geven van complimenten.

Hoewel aanspreken zowel zakelijk als privé relevant is, beperk ik me in dit boek tot de (Nederlandse) werkomgeving. Alle suggesties zijn echter ook in je privéleven toe te passen. Aanspreken is zeker niet alleen de verantwoordelijkheid van de manager. We zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de sfeer en de resultaten, en aanspreken kan alle kanten op:

- 1 Top-down (leidinggevende naar medewerker, commissaris naar bestuurder, etc.).
- 2 Horizontaal (collega's onderling).
- 3 Bottom-up (medewerker naar leidinggevende, bestuurder richting commissaris, etc.).

- 4 Diagonaal (over afdelings-/divisiegrenzen heen, bijvoorbeeld in project- of matrixorganisaties).

In dit boek praat ik bewust over *aansprekers* en *aangesprokenen* om het uit de sfeer van manager en medewerker te halen. Een medewerker kan immers ook zijn manager of projectleider aanspreken op zijn gedrag. En veel managers zijn zelf ook medewerker en vervullen in dat opzicht een dubbelrol.

Aanspreken is voor veel mensen een beladen woord. Het wordt ervaren als betuttelend of belerend. Voel je vrij tijdens het lezen het woord *aanspreken* te vervangen door *bespreken*. Aan het eind van het boek zul je zien dat dit woord de lading goed dekt.

17 ←

## Verantwoording

Dit boek is tot stand gekomen op basis van:

- 1 een online onderzoek onder 500 managers en medewerkers, in samenwerking met Kien Onderzoek
- 2 28 vervol ginterviews met commissarissen, (top)managers en medewerkers
- 3 een uitgebreide literatuurstudie in onder andere de psychologie, biologie en hersenwetenschappen.

In bijlage 2 is een nadere toelichting te vinden op de aanpak van het online onderzoek en de interviews. In bijlage 3 vind je de namen van alle gesprekspartners.

Daarnaast heb ik voor het schrijven van dit boek uiteraard geput uit meer dan twintig jaar ervaring in verschillende organisaties. En je zult een aantal van mijn persoonlijke inspiratiebronnen terugvinden.

Voor je me vertelt hoe ik het beter kan aanpakken,  
voor je met grote plannen komt om mij te veranderen, te repareren en  
te verbeteren, voor je me leert hoe ik weer overeind kom  
en het stof van me afsla  
zodat ik kan schitteren en slagen,  
moet je weten: ik heb het allemaal al eens eerder gehoord.  
Ik ben beoordeeld, gewaardeerd en gerangschikt.  
Ze hebben me gecoacht, getest en een cijfer gegeven.  
Ik ben als eerste gekozen, als laatste en helemaal niet.  
En dat was nog maar op de kleuterschool.

Uit 'Feedback is een cadeautje' door Douglas Stone en Sheila Heen.