

Annemarie Mars



AANSPREKEN

Blogs over het goede gesprek over gedrag

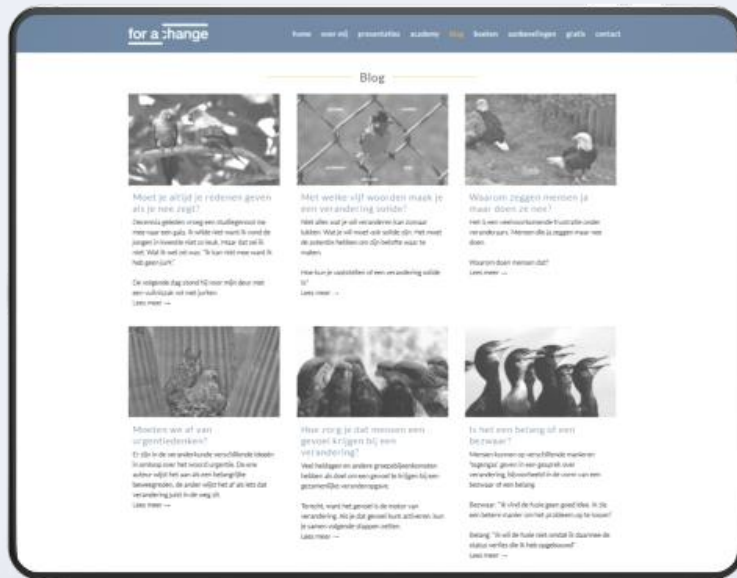
Inhoudsopgave

Inleiding.....	2
Hoe ga je in gesprek over iemands houding?.....	3
Geef je feedback of spreek je aan?	4
Hoe vraag je premium kwaliteit feedback?.....	5
Hoe begin je het gesprek over gedrag?	6
Welke vijf vragen heb je jezelf te stellen als je iemand wil aanspreken?.....	9
Wanneer kun je aanspreken?.....	10
Presentaties.....	11
Boeken.....	11
For a change Academy	12

© Annemarie Mars, april 2025

Dit themaboekje is te downloaden op [Gratis - Annemarie Mars](#)

Fotocredits: "[Java sparrow \(4094658289\)](#)" by [Matt MacGillivray from Toronto, Canada](#) is licensed under [CC BY 2.0](#).



Inleiding

Organisaties komen tot leven door de manier waarop we met elkaar (samen)werken. Voor de optelsom van dat gedrag gebruiken we ook wel het woord cultuur, als de manier waarop we met elkaar ‘de dingen doen’.

Het is belangrijk om met elkaar over elkaars gedrag in gesprek te zijn. Zodat jullie de vinger aan de pols houden of jullie (nog steeds) de juiste dingen doen.

Dat gesprek over gedrag is niet vanzelfsprekend. In de hectiek van alledag komt het er vaak niet van of gaan we het uit de weg omdat we aanvoelen dat het wel eens tot gedoe zou kunnen leiden. We gaan die frictie liever uit de weg.

Voor die warme deken betalen we een hoge prijs. Want het echte gesprek valt stil. We kunnen gedrag niet ombuigen en de relatie wordt ongelijkwaardig.

In dit themaboekje vind je de blogs die ik de afgelopen jaren schreef over het goede gesprek over gedrag.

Veel leesplezier!

Annemarie

Hoe ga je in gesprek over iemands houding?

Soms zijn twee woorden net een klef stelletje. Je ziet ze altijd samen en je kunt niet meer aanwijzen waar de een ophoudt en de ander begint.

Zoals bij de woorden houding en gedrag.

Die innigheid is een probleem. Want houding en gedrag zijn twee verschillende dingen die je beter niet met elkaar kunt verwarren.

Wat is het verschil?

Gedrag gaat over wat iemand doet:

geld uitgeven, verbetervoorstellen doen, afstemming zoeken, afstand houden, vragen stellen, feedback vragen, vegetarisch eten, een probleem aankaarten.

Houding - tegenwoordig heet het ook wel *mindset* - gaat over wat iemand is:

kostenbewust, proactief, verantwoordelijk, resultaatgericht, klantgericht, wendbaar, wakker, ondernemend, professioneel, lui, reflectief, verbeteringsgericht, empathisch, sociaal, integer, zelfstandig.

Houding gaat over onze binnenwereld, gedrag over de buitenwereld.

En het gesprek over houding geeft verreweg de meeste narigheid.

Hoe komt dat?

Iemands houding willen veranderen is een *self denying prophecy*. De ander zal nooit over zichzelf zeggen dat hij nu niet oplossingsgericht, reflectief of professioneel is. En niemand laat zich dat door een ander vertellen.

Zolang je je houdingsdoel in algemene zin op tafel legt ("wat we nodig hebben is een *mindset* van verbeteringsgerichtheid") is de reactie: "dat gaat niet over mij, want dat ben ik al". Je raakt de snaar van de ander niet. Wat je krijgt is gelatenheid.

Tot hij ontdekt dat je boodschap wel degelijk over hem gaat. Hij voelt dat je hem ziet als iemand die niet verbeteringsgericht is. Dan raak je wel een snaar, maar het is de verkeerde. Wat je krijgt is weerstand.

Wat dan wel?

Zowel de buitenwereld als de binnenwereld van de ander horen onderwerp te zijn van gesprek. Maar het gesprek over zijn binnenwereld mag niet gaan over wat de ander volgens jou is. Wat jij zijn houding noemt is niet meer dan jouw projectie van zijn binnenwereld.

Het gesprek moet gaan over wat hij denkt, wat hij voelt en wat hij wil. Zodat helder kan worden waarom hij doet wat hij doet.

Annemarie Mars, november 2021

Geef je feedback of spreek je aan?

De termen 'aanspreken' en 'feedback geven' zijn in het gesprek over gedragsverandering regelmatig te horen. Het valt me op dat veel veranderaars ze gebruiken alsof ze inwisselbaar zijn. Terwijl het volgens mij gaat om twee heel verschillende interventies.

Hoezo?

De Van Dale licht al een tipje van de sluier op. Althans, niet bij het lemma aanspreken, want daar staat zowel 'het woord richten tot' als 'voor het gerecht dagen'. Dat omvat zo'n beetje alles. Maar de omschrijving van feedback geeft stof tot nadenken. Daar staat: "Vergelijking van het resultaat van een werkzaamheid met de bedoeling daarvan."

Ah. Als we feedback geven, leggen we wat de ander doet langs de lat van een bedoeling. De grote vraag is natuurlijk: wiens bedoeling? Daar zit de angel. Het gesprek waarin je het gedrag van de ander langs *jouw* lat legt is een wezenlijk andere interventie dan het gesprek waarin je het gedrag de ander langs zijn *eigen* lat legt. Dus hebben we verschillende woorden nodig om ze elk hun eigen vakje te geven in onze gereedschapskist.

Wat is je voorstel?

Dit: Als je het gedrag van de ander langs zijn eigen lat legt noemen we het *feedback*. Je houdt de ander een spiegel voor of hij bereikt wat hij wil bereiken. Je intentie is om hem te helpen. Je geeft de ander de ruimte om zelf te bepalen wat hij met je feedback doet.

Als je het gedrag van de ander langs jouw lat legt noemen we het *aanspreken*. Je doet een appèl op de ander om gedrag te beëindigen waarmee hij jou benadeelt; of een derde voor wie jij wilt opkomen. Je intentie is dat het niet weer gebeurt. Je geeft geen ruimte.

Feedback geven is een coachende interventie, aanspreken is een directieve interventie.

Nou en?

Het werpt een ander licht op de veelgehoorde uitspraak: "we moeten elkaar vaker aanspreken". Die zouden we beter kunnen vervangen door "we moeten elkaar vaker feedback geven". Daarmee zeg je dat feedback je voorkeursinterventie is, omdat het de meest natuurlijke weg is naar blijvende gedragsverandering. Je doet immers een beroep op een lat waar de ander al eigenaar van is. De relatie gedijt daar veel beter onder.

Dat betekent dat aan feedback iets vooraf hoort te gaan: het gesprek over wat jullie willen bereiken. Niet alleen beschik je dan over een gedragen lat, het is ook een uitstekende ingang om de ander uit te nodigen hetzelfde bij jou te doen. Dan kan aanspreken voorbehouden blijven aan de situaties waarin feedback geven oneigenlijk is, omdat je de bijhorende ruimte niet kunt of wilt geven. Je aanvaardt de buikpijn waarmee je het gesprek ingaat, omdat je weet dat de relatie op de proef zal worden gesteld. Maar je doet het toch. Omdat je de urgentie voelt om voor jezelf of voor een derde op te staan om schadelijk gedrag te keren.

Annemarie Mars, februari 2022

Hoe vraag je premium kwaliteit feedback?

Goede feedback is goud waard. Want van weinig dingen leer je meer dan van liefdevolle vreemde ogen. Dus áls je feedback krijgt, is het zaak om eruit te halen wat erin zit. Hier zijn zeven tips die ik graag met je wil delen.

1. Vraag erom

Die hoeft geen toelichting lijkt me.

2. Geef een heldere lat mee

Als je feedback vraagt is de kans groot dat de ander begint te praten over ‘wat hij ervan vindt’. Maar dat is niet wat je wil weten. Je wil begrijpen of je met je werk je doel bereikt. Je vraagt de ander dus om je werk langs de lat te leggen van jouw bedoeling. Vraag dus niet: ‘wat vond je van mijn presentatie?’, maar ‘heb ik met mijn presentatie bereikt dat er meer eigenaarschap is ontstaan?’

3. Help de ander zijn schroom te overwinnen

Iemand die je feedback geeft stelt zich kwetsbaar op. Want hij spreekt zich uit zonder te weten hoe jij het zal opvatten. Het is dus belangrijk dat je de ander laat weten dat je tegen een stootje kan. Toevoegingen als ‘Je hoeft me niet te sparen, ik wil het echt weten’ zijn geen overbodige luxe.

4. Deel je urgentiegevoel

De ander is meer bereid zijn eerlijke beeld terug te geven als hij weet hoe essentieel zijn feedback voor jou is. Vertel dat er dus bij. ‘Het is echt belangrijk dat ik door jouw ogen naar het product kan kijken voordat we lanceren. Het zou een ramp zijn als ik belangrijke dingen over het hoofd zie’.

5. Zoek naar pijnwoorden

Mensen die feedback geven zijn gedruild met de gesprekstechniek waarin ze eerst het zoet geven en dan pas het zuur. En dat zuur verpakken ze vervolgens ook nog eens in een suikerlaagje. De ander zegt ‘Je nieuwe website zou nog een beetje aan warmte kunnen winnen’, terwijl hij bedoelt: ‘Je website komt steriel op me over’.

Woordkeus is alles. Het woord ‘warmte’ verwijst naar een doel, steriel naar een probleem. Steriel is een pijnwoord. Je kunt een doel pas echt duiden als je de pijn voelt. Vraag dus door als iemand in het zoet blijft hangen, totdat je het zuur echt kunt proeven.

6. Vraag naar de schaal van Richter

Als het probleem helder is, is de volgende vraag: hoe zwaar weegt het in de totale beoordeling? De vraag ‘welk rapportcijfer zou je me geven?’ is een goede manier om er achter te komen of de feedback wijst op een luxeprobleem of op een onhoudbare situatie.

7. Laat weten hoeveel je eraan hebt gehad

Premium kwaliteit feedback geeft een enorme boost om je werk naar een hoger niveau te tillen. Je zou in je euforie bijna vergeten de ander te erkennen voor het verschil dat hij heeft gemaakt. Dan maak je hem niet alleen een blij mens, maar je bouwt aan een relatie waarin het geven van scherpe liefdevolle feedback de normaalste zaak van de wereld is.

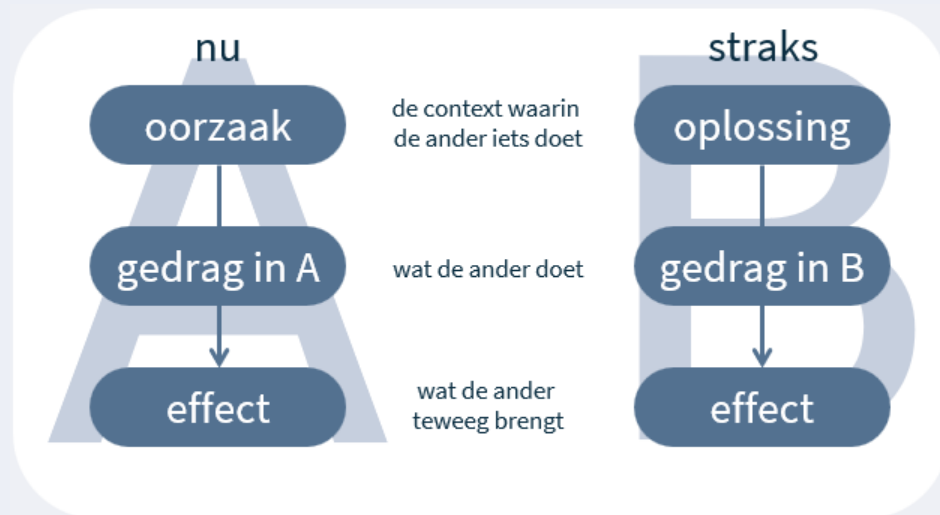
Annemarie Mars, mei 2023

Hoe begin je het gesprek over gedrag?

Alleen al de woorden ‘gesprek over gedrag’ klinken heftig.

Dat zou geen reden mogen zijn om er niet aan te beginnen. Maar *als* er eraan begint, kan de manier waarop je het gesprek opent het verschil maken tussen ontvankelijkheid en weerstand.

Om te kiezen hoe je het gesprek begint, maken we eerst een onderscheid in de situatie nu en de situatie straks. Ofwel **A** en **B**. Daarna maken we een onderscheid tussen **context**, **gedrag** en **effect**:



En tenslotte kun je elk van deze elementen **vragend** inbrengen of **stellend**.

Een greep uit ontelbare mogelijkheden voor een collega die te laat komt op een gesprek

“Wat was er aan de hand?”

Is een **vragende** opening over de **context** van **A**.

“Ik wil graag dat je de volgende keer op tijd komt”

Is een **stellende** opening over het **gedrag** van **B**.

“Ah daar ben je! Hoe laat is het?”

Is een **vragende** opening over het **gedrag** in **A**.

“Kunnen we onze gesprekken op een andere manier organiseren zodat we op tijd beginnen?”

Is een **vragende** opening over de **context** van **B**.

“We krijgen de agenda niet af”

Is een **stellende** opening over het **effect** in **A**.

“Welkom! Fijn dat je er bent”

Is een opening waarin je **afziet** van het gesprek over gedrag omdat je jullie zegeningen zwaarder weegt of je erop vertrouwt dat de ander in het vervolg uit zichzelf voor het gedrag van B zal kiezen.

Wat kies je? Ik heb vier handreikingen voor je.

1. Bezin voor je begint

Reflecteer over de situatie in A om te kiezen of je überhaupt in gesprek *wilt* over gedrag.



Zo voorkom je ook dat je met een *voorbarig oordeel* het gesprek in gaat. Dat wijzende vingertje kun je missen als kiespijn.

2. Sluit aan bij de situatie

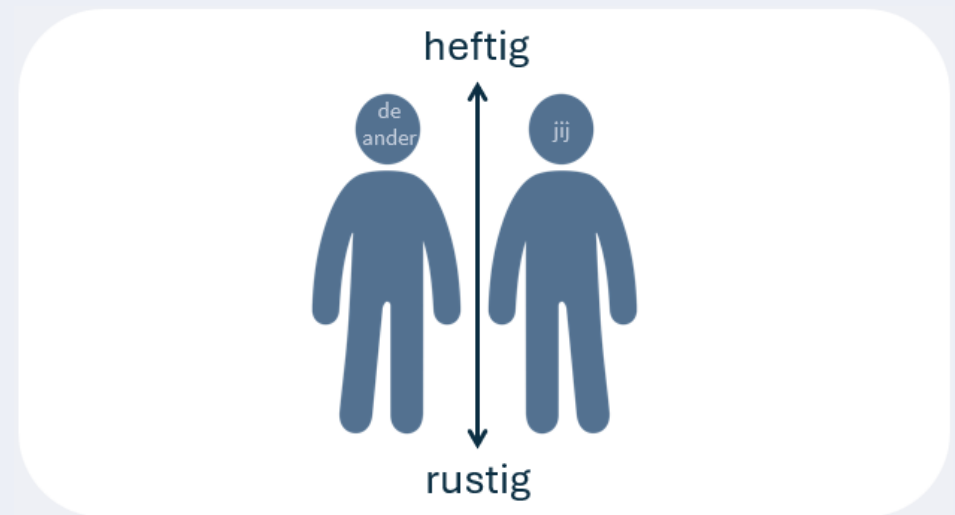
Tallose variabelen bepalen je opening, zoals:

- de ernst van de situatie
- hoe de ander naar de situatie kijkt
- of de oorzaak in jullie beïnvloedingssfeer ligt
- jullie persoonlijkheden

- de warmte van jullie relatie
- of je erbij was
- of het al eerder is gebeurd
- of het al eerder is besproken
- jullie rolverdeling
- jouw aandeel in de situatie
- of jullie gewend zijn aan het gesprek over gedrag
-

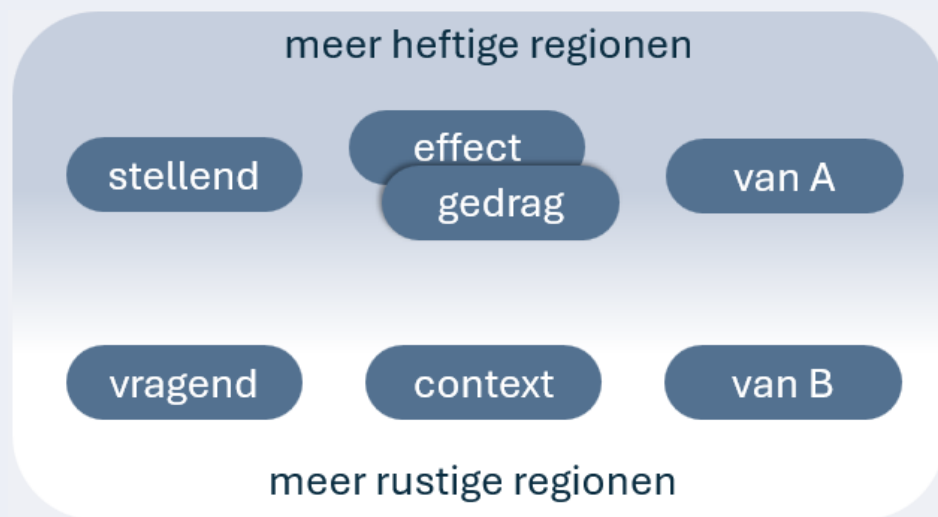
3. Balanceer op de schaal van heftigheid

De opening die je kiest bepaalt de heftigheid van het gesprek.



Het is niet de bedoeling om die heftigheid uit de weg te gaan, maar om de heftigheid te kiezen die de situatie nodig heeft.

Je kunt voor je inschatting het volgende - ruwe - richtsnoer gebruiken:



Balanceer op de schaal van heftigheid door de afweging te maken tussen stellend en vragend, tussen A of B en tussen context, gedrag en effect.

En weeg de heftigheid mee die het gesprek over gedrag uit zichzelf al heeft.

Annemarie Mars, november 2024

4. Weeg de inherente gevoeligheid mee

Het gesprek over gedrag is al heftig van zichzelf, zelfs bij de meest rustige opening. Alleen al het signaal dat je afgeeft dat je het gedrag van de ander ziet kan voldoende zijn. En veel mensen hebben aan een half woord genoeg.

Neem dat mee in je afweging.

Dus?

Bezin eer je begint. Onderzoek de situatie om te bepalen of het gesprek nodig is, en om je voorbarige oordeel onder ogen te zien.

Sluit aan op de vele variabelen die de situatie uniek maken.

Welke vijf vragen heb je jezelf te stellen als je iemand wil aanspreken?

Aanspreken is een interventie hoog op de schaal van heftigheid. Soms is het nodig, maar je kunt er ook veel mee stukmaken.

In dit blog staan vijf vragen die je jezelf kunt stellen als je iemand wil aanspreken, zodat je je kunt bezinnen voordat je eraan begint.

1 Welk gedrag heb ik gezien?

Door je te baseren op je waarneming, blijft het gesprek vrij van jouw interpretaties over de houding of intenties van de ander.

Interpretaties verraden je voorbarige oordeel en zullen in het gesprek uitwerken als een stoorzender.

2 Waar komt het gedrag vandaan?

Door je te bezinnen op de context waarbinnen het gedrag plaatsvindt kun je (enigszins) begrijpen wat er aan de hand is.

Als jij die context kunt veranderen, is het gesprek misschien niet eens meer nodig.

3 Ben ik deel van het patroon?

Door te erkennen dat het gedrag van de ander ook een gevolg kan zijn van iets dat jij hebt gedaan, kom je patronen op het spoor.

Het opheffen van jouw aandeel kan al genoeg zijn om het patroon te keren.

4 Hoe ernstig is de situatie?

Aanspreken is een interventie hoog op de schaal van heftigheid.

Dat doe je alleen als het gedrag van de ander tot nadelige effecten leidt voor jou of een derde.

Alleen het feit dat jij er geagiteerd over bent is niet genoeg.

5 Is het gesprek aan mij?

Wie de beste kaarten heeft om het gesprek te voeren is in elke situatie anders.

Het is een valkuil als je opstaat voor mensen die dat zelf zouden moeten kunnen, én als je afhoudt in situaties die jouw leiderschap nodig hebben.

Dus?

Dat zijn nogal wat vragen om aan jezelf te stellen. Dat bezinnen voor je begint is precies de bedoeling.

Want met aanspreken kun je ook veel stukmaken.

Als je ervoor kiest is het zaak om goed beslagen ten ijs te komen.

Annemarie Mars, februari 2025

Wanneer kun je aanspreken?

Aanspreken op gedrag is een rotinterventie. Niemand wil het doen, al helemaal niemand wil het ondergaan en het maakt meer kapot dan je lief is.

Terwijl er ook alternatieve interventies bestaan, die minder heftig zijn.

Dus ik dacht: wat nou als we een beslisboom hebben, die laat zien in welke situaties we met die alternatieven kunnen volstaan, en die ons ook vertelt welke situaties overblijven waar die rotinterventie toch nodig is. De aanspreken-cheatsheet, zeg maar.

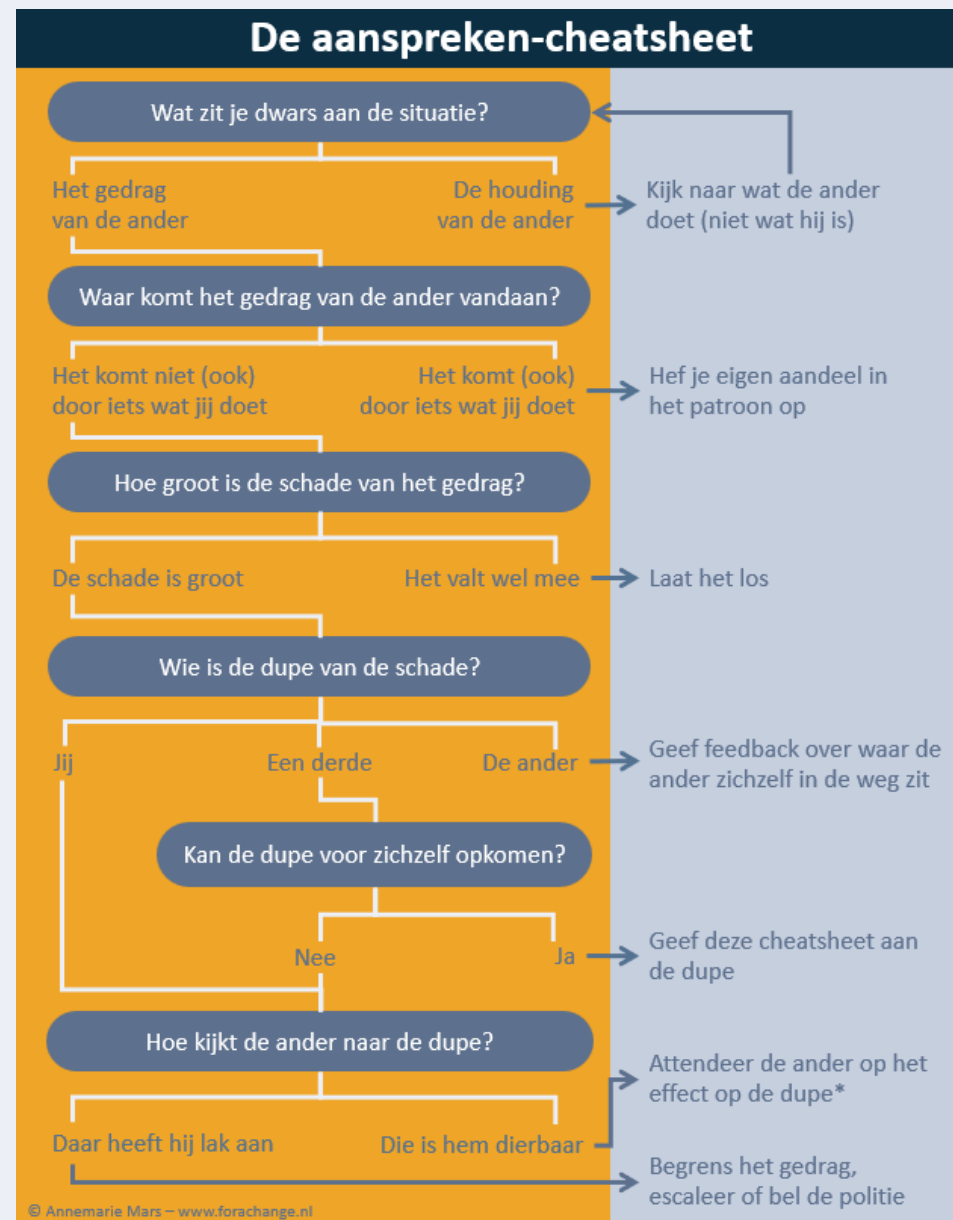
Dus ik ging aan de slag. En wat schetst mijn verbazing: ER BLIJVEN GEEN SITUATIES OVER!

Betekent dat dat we helemaal zonder aanspreken kunnen? Dat klinkt te mooi om waar te zijn!

Dus voordat ik er patent op ga aanvragen: mis ik iets?

Annemarie Mars, april 2025

PS: Ik weet wat mist. Onderaan, tussen ‘daar heeft hij lak aan’ en ‘die is hem dierbaar’ zit de aanspreekzone. Dat maakt voor mij iets expliciet dat al langer sluimert: dat aanspreken vooral een relationele interventie is, die bedoeld is om de relatie tussen de ander en de dupe te activeren.



Presentaties

Voor alle informatie ga naar [Presentaties - Annemarie Mars](#)



Boeken

Voor alle titels ga naar [Boeken - Annemarie Mars](#) voor alle titels.



For a change Academy

Voor het actuele aanbod ga naar [For a change Academy - Annemarie Mars](#).



online training
hoe krijg je ze mee?

Breng je veranderopgave naar zijn essentie en groei in je verandervakmanschap

Annemarie Mars



DE FUNCTIE VAN FRICTIE
masterclass

Zoek de wrijving op die glans geeft, zonder dat je krassen maakt

Annemarie Mars



for a **change** 

Verandervakmanschap voor de procesbegeleider

Online training, tweedaags programma met kleine groep vakgenoten en toolkit

 Annemarie Mars en Inge Stiens