



BUREAU INTEGRITEITSBEVORDERING OPENBARE SECTOR

HANDREIKING

AANSPREKEN EN AANGESPROKEN WORDEN

HANDREIKING

AANSPREKEN EN AANGESPROKEN WORDEN

**CAOP
BIOS**

Informatie

W www.integriteitoverheid.nl
E info@integriteitoverheid.nl
T 070 - 376 59 37

November 2010

Gebruiksvoorwaarden

Deze handreiking is ontwikkeld door BIOS (Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector). BIOS, geïnitieerd en ondersteund door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), is per 1 januari 2009 ondergebracht bij het CAOP, het kennis- en dienstencentrum op het terrein van arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen in het publieke domein.

Deze uitgave is ontwikkeld en toepasbaar voor alle overheidsorganisaties.

Het intellectuele eigendom berust bij BIOS en is auteursrechtelijk beschermd. Het is niet toegestaan deze handreiking, of delen daarvan, voor andere (commerciële) doeleinden te gebruiken zonder voorafgaande toestemming van BIOS.

Inhoudsopgave

Inleiding 7

1 Aanspreken 9

- 1.1 Wat is elkaar aanspreken? 9
- 1.2 Waarom is aanspreken belangrijk? 11
- 1.3 Waarom is aanspreken lastig? 12
- 1.4 Effectief een collega aanspreken 14
- 1.5 Aangesproken worden 21
- 1.6 Samenvatting: het gespreksmodel 24

2 Melden 25

- 2.1 Inleiding 25
- 2.2 Waarom melden? 25
- 2.3 Wat melden? 27
- 2.4 Bij wie kun je melden? 28
- 2.5 Ben je verplicht om te melden? 30
- 2.6 Geniet de melder rechtsbescherming? 31
- 2.7 Wat gebeurt er na de melding? 31

3 Inbedding in de organisatie 33

- 3.1 Inleiding 33
- 3.2 Voorwaarden voor een aanspreekcultuur 34
- 3.3 Tot besluit 35

Bijlage 37

- I Quick Scan: Waar sta ik nu? 39

Gebruikte literatuur 41

Inleiding

Doelgroep

Deze handreiking is in de eerste plaats bedoeld om managers en integriteitscoördinatoren achtergrondinformatie te bieden over het thema aanspreken en aangesproken worden.

We hebben er voor gekozen om de lezer in de directe vorm aan te spreken. Daardoor is de handreiking ook geschikt om aan medewerkers uit te delen en direct te gebruiken als hulpmiddel bij het oefenen van vaardigheden.

Goed ambtenaarschap

Van ambtenaren wordt verwacht dat zij zich gedragen als goed ambtenaar. Dat betekent dat de ambtenaar:

- zorgvuldig en verantwoordelijk omgaat met de bevoegdheden, middelen en informatie waarover hij beschikt, ten behoeve van het algemene belang dat hij dient;
- op correcte wijze omgaat en rekening houdt met burgers, collega's, klanten en andere belanghebbenden.

Integriteit is een belangrijk aspect van goed ambtenaarschap.

Goed werkgeverschap

De werkgever heeft de verantwoordelijkheid om de ambtenaar in het goed ambtenaarschap te ondersteunen door goed integriteitsbeleid te voeren. Dat houdt in:

- het integriteitsbewustzijn en het (moreel) verantwoord handelen van medewerkers bevorderen;
- de ambtenaar beschermen tegen misstappen door (onnodige) risico's en verleidingen weg te nemen.

Aanspreken

In de ideale wereld zijn er geen problemen, doet iedereen wat hij moet doen en heeft niemand last van een ander. Helaas, we leven niet in een ideale wereld. Soms heb je last van elkaar. Soms doen collega's dingen die niet mogen, bewust of onbewust. Dan kun je je collega aanspreken.

Het is de meest directe manier om een collega te laten weten dat je graag zou willen dat hij zich anders gedraagt. Dat je last hebt van zijn gedrag. Of dat de organisatie, burgers of andere collega's er last van hebben. Door elkaar aan te spreken kun je elkaar corrigeren, zodat het ongewenste gedrag ophoudt.

Maar aanspreken is niet gemakkelijk. Veel mensen zien elkaar aanspreken als een vorm van ruzie maken. Collega's zijn van elkaar afhankelijk, morgen heb je elkaar weer nodig dus kun je beter geen ruzie maken. Aanspreken is nog lastiger wanneer die collega een hiërarchisch hogere positie bekleedt of heel erg populair is bij andere collega's. Dan

kan aanspreken zich als een boemerang tegen je keren. Toch hoeft elkaar aanspreken niet gelijk te staan met een vorm van ruzie maken. Aanspreken is soms lastig, maar gelukkig kun je aanspreken leren.

In deze handreiking vertellen we hoe je een collega effectief kunt aanspreken. Hoe pak je dat aan en wat moet je vooral niet doen? En, niet onbelangrijk, wat moet je doen wanneer een collega jou aanspreekt? In hoofdstuk 1 beschrijven we een gespreksmodel.

Eerst gaan we dieper in op nut en noodzaak van elkaar aanspreken. Vervolgens presenteren we het gespreksmodel en werken we dit stap voor stap uit.

Melden

Soms is aanspreken niet mogelijk of helpt het niet. Er zijn ook ernstiger vormen van ongewenst gedrag, de zwaardere misstanden. Denk bijvoorbeeld aan situaties waarin iemand een strafbaar feit pleegt, zoals diefstal, fraude of corruptie. In dat geval heeft het geen zin iemand aan te spreken. Aanspreken levert bovendien het gevaar op dat de 'dader' wellicht bewijs vernietigt of wegmaakt nu hij meent betrapt te zijn. Bij zulke ernstige integriteitsschendingen of misstanden bestaat vaak de plicht om een melding te doen. Afhankelijk van de regeling die voor jouw organisatie geldt, kun je of moet je een melding doen bij je leidinggevende of een andere aangewezen persoon in je organisatie. Die kan het probleem dan oppakken. In hoofdstuk 2 bespreken we de manier waarop een ambtenaar een melding kan doen van (een vermoeden) van een misstand.

Rol management

Een organisatie kan in een gedragscode vermelden dat elkaar aanspreken belangrijk is. Dan is het wel zo eerlijk dat het management de medewerkers daar ook bij helpt. Wat moet het management doen? In hoofdstuk 3 benoemen we kort enkele maatregelen. Ook geven we in hoofdstuk 3 aan hoe je aanspreken in de organisatie kunt inbedden.

1 Aanspreken

In dit hoofdstuk wordt een gespreksmodel gepresenteerd voor aanspreken. Er wordt ingegaan op zowel de rol van de aanspreker (§1.4) als de rol van de aangesprokene (§1.5). In een goed gesprek zijn alle gesprekspartners immers even belangrijk.

Voor het gespreksmodel wordt eerst iets dieper ingegaan op de achtergronden:

- Wat bedoeld wordt met elkaar aanspreken? (§1.1).
- Waarom is aanspreken belangrijk? (§1.2).
- Waarom is elkaar aanspreken vaak zo lastig? (§1.3).

Deze achtergrondkennis helpt je het belang van aanspreken, maar ook van de valkuilen, beter te begrijpen. Hierdoor zul je effectiever zijn als je een collega aanspreekt of wanneer je aangesproken wordt.

1.1 Wat is elkaar aanspreken?

Goed communiceren is een van de belangrijkste vaardigheden op de werkvloer. Wat voor werk je ook doet, bijna iedereen moet met bijvoorbeeld collega's, burgers of klanten praten. Dat wil niet zeggen dat het altijd vanzelf goed gaat. Volgens sommigen is goed communiceren zo dicht mogelijk langs elkaar heen praten. In een gesprek neem je jezelf helemaal mee. Je eigen opvattingen, wensen en waarden. De manier waarop je vroeger als kind thuis gewend was om met elkaar te praten. Je eigen woordenschat. Sommige mensen gebruiken graag dure woorden, anderen zijn graag direct en zeggen zonder meel in de mond wat hen op het hart ligt. Het is dan ook niet raar dat mensen elkaar nogal eens verkeerd begrijpen: een misverstand of spraakverwarring is gemakkelijk geboren. Zeker wanneer je bedenkt dat er ook nog allemaal verschillende gespreks-situaties zijn, waarin je de ene keer heel formeel en verplicht vriendelijk moet zijn (een klantgesprek) en de andere keer luisterend (een beoordelingsgesprek) of vooral uitbundig (een feestje). In een willekeurig lesboek wordt bijvoorbeeld onderscheid gemaakt tussen: een informatie-uitwisselingsgesprek, een conflictgesprek, een slecht-nieuwsgesprek, een beoordelingsgesprek, een functioneringsgesprek, een persoonlijk-ontwikkelingsplangesprek, een adviesgesprek, een verkoopgesprek en een onderhandelingsgesprek. Allemaal gesprekken waarin iedereen praat, maar waarin je steeds op een andere manier het gesprek ingaat en op een andere manier met anderen communiceert.

Elkaar aanspreken is een vorm van een feedbackgesprek. Feedback betekent letterlijk terugkoppeling: iemand iets 'teruggeven' over wat jou opvalt aan wat hij doet of zegt.

Dit doe je altijd met een doel:

- *bevestigen*: je wilt graag dat de ander blijft doen wat hij nu al doet en geeft bijvoorbeeld een compliment;
- *bijsturen*: je bent ontevreden over wat de ander doet of zegt en je wilt graag dat hij zich in de toekomst anders gedraagt.

Veel mensen vinden aanspreken een vervelend woord dat alleen maar negatieve emoties oproept. Dat kan een reden zijn om het woord niet meer te gebruiken en over te stappen op bijvoorbeeld het meer neutrale *feedback geven*. Toch wordt vastgehouden aan het woord *aanspreken*. In de eerste plaats omdat dit in veel gedragscodes wordt genoemd.

Verder zullen we laten zien dat er helemaal geen goede redenen zijn om bij aanspreken alleen maar te denken aan negatieve en vervelende dingen. Aanspreken is een vaardigheid, die je kunt verbeteren door oefening en door toepassing in de praktijk. Wanneer je die vaardigheid onder de knie hebt, zul je vanzelf zien dat elkaar aanspreken helemaal niet vervelend hoeft te zijn.

Tot slot, bij aanspreken ligt de nadruk op *bijsturen*. Er is te weinig aandacht voor complimenten op de werkvloer, voor *bevestigen*. Maar het moet ook niet mooier gemaakt worden dan het is. Aanspreken betekent dat je een collega vertelt dat je vindt dat hij zijn gedrag moet veranderen. Dat is soms lastig, soms vervelend.

Complimenten geven

Iedereen vindt het leuk om een compliment te krijgen. Het is een vorm van waardering. In *Authentiek leiderschap* reikt Bas Blekkingh vier tips aan voor het geven van complimenten:

- Een compliment is altijd gemeend.
- Een compliment is concreet. Zeg niet alleen ‘Dit is een mooi rapport’, geef ook aan waarom het een mooi rapport is.
- Een compliment hoeft niet spontaan te zijn. Sommigen denken dat je alleen een compliment kunt geven als het spontaan en direct op een actie volgt. Maar waarom zou je een compliment niet achteraf mogen geven, een oprechte blik van waardering is toch altijd goed?
- Durf te complimenteren. Complimenten in ontvangst nemen is een kunst op zich. Sommige mensen reageren negatief op complimenten omdat ze vermoeden dat de ander iets van ze wil of omdat ze menen dat ze het compliment niet verdienen. Of ze worden verlegen. Niks van aantrekken, gewoon een compliment geven!

Samengevat: *een collega aanspreken betekent dat je hem vertelt wat jij vindt van zijn gedrag, met als doel dit gedrag bij te sturen zodat hij zich in de toekomst anders gedraagt.*

Aanspreken is dus altijd toekomstgericht, het verleden kun je immers niet veranderen. Iedereen kan elkaar aanspreken, een leidinggevende een medewerker, medewerkers elkaar en een medewerker een leidinggevende. Het één is lastiger dan het andere.

Zeker wanneer een medewerker een leidinggevende wil aanspreken. Maar het kan allemaal, en soms is het ook echt nodig.

1.2 Waarom is aanspreken belangrijk?

Je hebt je collega's nodig. Samen moet je de klus klaren. Samen bepaal je de werksfeer. Daardoor ben je afhankelijk van elkaar. Ook ben je met elkaar verantwoordelijk voor de integriteit van de organisatie. Die verantwoordelijkheid kun je niet alleen aan de leiding overlaten. Zij zien niet alles, ze zijn niet altijd aanwezig. Het zou ook slecht zijn voor de werksfeer wanneer achter iedere ambtenaar een leidinggevende zou staan die over zijn schouders meekijkt. Dat is niet alleen onbetaalbaar, het zou ook geen recht doen aan al die goedwillende ambtenaren die staan voor hun werk en daar graag hun verantwoordelijkheid voor nemen.

Aanspreken is dus een essentiële vaardigheid. Doordat collega's elkaar aanspreken helpen ze zichzelf, elkaar, de organisatie en uiteindelijk de burger.

- Je helpt *jezelf* doordat je een collega aangeeft hoe hij zijn gedrag kan veranderen zodat je geen last meer hebt van zijn gedrag en beter kunt samenwerken.
- Je helpt je *collega* doordat hij leert hoe zijn gedrag op anderen overkomt. Vervolgens kan hij dan zijn gedrag aanpassen. Tegelijkertijd geef je hem de kans om uit te leggen waarom hij doet wat hij doet. Niemand kan in het hoofd van iemand anders kijken. Wellicht heeft hij een goede reden waar je nog geen weet van hebt. Door elkaar aan te spreken help je elkaar om je te verbeteren en te ontwikkelen. Misschien vindt hij het niet leuk om aangesproken te worden, maar is het niet veel erger als anderen over je gaan roddelen of slecht over je denken zonder dat je het zelf weet? Je zou zelfs kunnen stellen dat iedere collega er recht op heeft te weten dat collega's slecht over hem denken: dan kan hij zichzelf verdedigen of zijn gedrag aanpassen. Zou dat niet voor iedereen prettiger zijn?
- Je helpt de *organisatie* doordat:
 - een goed op elkaar afgestemd team beter kan presteren;
 - je door elkaar aan te spreken een belangrijke stap zet om fouten en ongepast gedrag te corrigeren.Uiteindelijk is elkaar aanspreken de belangrijkste manier om samen met elkaar te leren en als team beter te presteren.
- Je helpt de *burger*, want dat is degene voor wie de overheid werkt. Je helpt de individuele burger doordat je ervoor zorgt dat hij geen last heeft van ongepast gedrag van een collega. Je helpt alle burgers door mee te werken aan een goed presterende overheid.

Samengevat: door elkaar aan te spreken maak je elkaar duidelijk hoe een ander bepaald gedrag ziet. Je hoeft niet meer te raden waarom iemand doet wat hij doet, hij kan het je uitlegen.

Aanspreken is daarmee ook de beste manier om als collega's van elkaar te leren. Tegelijkertijd zorgt het voor een goede werkrelatie en een goede werksfeer.

Oefening

- Benoem zoveel mogelijk redenen waarom het goed is dat je collega's worden aangesproken op ongepast gedrag.
- Benoem zoveel mogelijk redenen waarom het goed is dat je zelf wordt aangesproken op ongepast gedrag.
- Zijn er verschillen tussen de twee lijstjes? Zo ja, hoe komt dat?

1.3 Waarom is aanspreken lastig?

Elkaar aanspreken is belangrijk, in veel organisaties wordt dit ook van medewerkers verwacht. Desondanks vinden veel mensen het heel lastig om een collega aan te spreken. Ze zijn bang dat ze ruzie krijgen met de collega, dat ze worden neergezet als een bemoeial en betweter, als een moraalridder. Iedereen kent wel voorbeelden waarbij elkaar aanspreken helemaal uit de hand liep.

Interessant is dat elkaar aanspreken dus belangrijk is om de samenwerking te verbeteren, terwijl veel mensen bang zijn dat elkaar aanspreken de goede samenwerking juist in de weg staat. Het ingewikkelde van aanspreken is, met andere woorden, dat de reden om elkaar aan te spreken (we moeten met elkaar samenwerken) precies ook de reden is waarom aanspreken zo moeilijk is (we moeten met elkaar samenwerken).

Om dit raadsel te begrijpen moet je onderscheid maken tussen de voordelen en nadelen van elkaar aanspreken.^[1] De voordelen van je mond houden, van je collega niet aanspreken, spelen vooral op de korte termijn. Je voorkomt dat je je ongemakkelijk of onprettig voelt:

- de plezierige sfeer blijft behouden;
- de relatie verslechtert niet;
- je loopt niet het risico dat je inspanning mislukt - als je niks doet, kan er ook niets misgaan;
- je wordt niet gezien als bemoeial of betweter;
- je krijgt geen kritiek terug ('ik weet ook nog wel het nodige over jou!');
- je krijgt geen ruzie;
- je maakt je niet van anderen afhankelijk;
- het kost je geen tijd;
- het kost je geen extra energie;
- je hoeft je niet bloot te geven.

[1] Vgl. M. Koopmans, Ron Groothuis (red.), 2009, *Feedback geven en ontvangen*, Zaltbommel: Thema.

Je mond houden heeft echter wel een prijs. De nadelen worden vooral op de langere termijn zichtbaar:

- op termijn raakt de sfeer verziekt;
- de relatie met de collega raakt op den duur verstoord;
- het probleem wordt niet opgelost;
- er verandert niets;
- je blijft je ergeren aan je collega;
- je blijft spanning voelen;
- je maakt jezelf afhankelijk van het gedrag van anderen;
- de collega krijgt geen kans om zich te verbeteren;
- de collega leert niet hoe zijn gedrag op anderen overkomt;
- je krijgt een negatief zelfbeeld ('ik durf niet!').

Wat opvalt is dat:

- de nadelen vaak de onderlinge relatie en de sfeer betreffen;
- de voordelen – je helpt jezelf, de collega, organisatie en de burger – verwijzen naar persoonlijk leren en effectiever werken.

Zijn al die angsten terecht? Misschien wel. Natuurlijk is het lastig om een collega aan te spreken, zeker als dat ook nog iemand is die hoger is in rang. Natuurlijk is het niet leuk om een conflict met iemand te hebben. Maar dat hoeft ook helemaal niet. De kunst is om elkaar op een goede manier aan te spreken. En om op een goede manier te reageren als een collega jou aanspreekt. Hoe je dat allemaal doet, staat in de volgende paragrafen.

De moraalridder

Een moraalridder is iemand die voor zichzelf duidelijke en strikte normen heeft. Hij verwacht, zo niet eist, dat alle andere mensen ook volgens deze normen leven. Hij is niet geïnteresseerd in de opvattingen van anderen: zijn wil is wet, zijn opvattingen zijn heilig. Een moraalridder wil anderen zijn wil opleggen, iedereen moet zich hiernaar schikken, goedschiks of kwaadschiks.

Wat is het probleem met de moraalridder? Hij is irritant, hij roept weerstand op. Veel mensen vinden aanspreken lastig omdat ze geen moraalridder willen zijn. Iemand die aanspreekt is echter niet vanzelfsprekend ook een moraalridder. Dat ben je pas indien jouw normen veel hoger liggen dan sociaal geaccepteerd is.

Zolang je collega's aanspreekt op volstrekt normale afspraken, normen en regels, is er niets aan de hand. Aanspreken is ook niet hetzelfde als iemand anders jouw wil opleggen. Wanneer je een collega aanspreekt dan doe je eigenlijk een verzoek om zijn gedrag te veranderen.

Een korte zelftest^[2] om je eigen moraalriddergehalte te onderzoeken. Hoe vaker het antwoord *vaak* is, hoe hoger je moraalriddergehalte:

- Geef je ongevraagd je eigen mening in gezelschap?
- Betrap je jezelf op lange monologen waarin je je kennis over anderen uitstort?
- Erger je je aan bepaald gedrag van mensen?
- Vind je dat mensen zich aan de algemene voorschriften (wetten, statuten, regels, afspraken) moeten houden?
- Heb je een sterke opvatting over 'hoe het hoort'?
- Ben je ongeduldig ten opzichte van mensen die niet zo snel zijn als jij?
- Wil je dat anderen zich houden aan de omgangsvormen van je eigen cultuur?

Het is vervelend wanneer je met een moraalridder wordt geconfronteerd. Het is weinig effectief wanneer je zelf als een moraalridder een bepaalde boodschap probeert over te brengen – mensen luisteren niet naar moraalridders, ze worden boos. Deze test is gebaseerd op: *De mythe van de moraalridder. Ten strijde tegen fatsoenridders, betweters en hufters* van Bert van Dijk

1.4 Effectief een collega aanspreken

In deze paragraaf bespreken we een model om een collega aan te spreken. In de volgende paragraaf bespreken we dit gespreksmodel voor de gevallen dat je wordt aangesproken.^[3]

Je zult zien dat in een aanspreekgesprek duidelijk twee rollen te onderscheiden zijn: de aanspreker en de aangesprokene. Indien beide partijen hun rol goed spelen, is een aanspreekgesprek alleen maar leerzaam en is er geen enkele reden om met ruzie uit elkaar te gaan.

Gespreksmodel
Aanspreken
1. Benoem het doel van het gesprek
2. Beschrijf de feitelijke waarneming in gedragstermen
3. Vertel het effect van het gedrag op jezelf en op anderen
4. Geef de ander ruimte om te reageren en controleer of de boodschap is overgekomen
5. Zoek samen naar alternatieven
6. Maak afspraken voor het vervolg
7. Bedank de collega

[2] Deze test is gebaseerd op: *De mythe van de moraalridder. Ten strijde tegen fatsoenridders, betweters en hufters* van Bert van Dijk.

[3] Het gespreksmodel is een bewerking van het gespreksmodel dat Hemmo Huijsmans bespreekt in: Huijsmans, H., 2005, 'Geven en nemen. Leren omgaan met de problemen van feedback', *Medisch contact*, jr. 60, nr. 2, blz. 71-73.

Het gespreksmodel is, het woord zegt het al, een model. In het echte leven gaan gesprekken natuurlijk veel minder gestructureerd. Soms sla je drie stappen over, begin je halverwege of blijkt na een stap dat je weer drie stappen terug moet. Het model *lijkt* daarom wellicht gekunsteld en weinig bruikbaar. Dat wil echter niet zeggen dat een dergelijk model ook daadwerkelijk waardeloos is of slechts zeer beperkt bruikbaar is. We gebruiken het model om een aantal belangrijke inzichten voor het voetlicht te brengen. Tevens biedt het model een soort *grammatica van het aanspreken*. Soms weten we ook niet precies hoe we iets moeten opschrijven en dan kunnen we terugvallen op de grammatica om te kijken wat de juiste manier is. Op dezelfde manier kun je terugvallen op het gespreksmodel als je iemand wilt aanspreken en er niet helemaal meer uitkomt.

Tot slot: het is een model dat je je eigen maakt door te oefenen; te vergelijken met leren autorijden.

Oefening

- Maak een top 10 van manieren om in een gesprek zo snel mogelijk ruzie te krijgen;
- Wat is het tegenovergestelde van deze tien manieren? (bijvoorbeeld: steeds zelf het woord nemen – ook de ander de ruimte geven om iets te kunnen zeggen)

Een goed aanspreekgesprek is gebaat bij een goede voorbereiding. Eerst benoemen we de hoofdregel, daarna lopen we de zeven stappen langs. Tot slot volgen enkele opmerkingen over de voorbereiding.

De hoofdregel: respect

Mensen die worden aangesproken, reageren soms heel defensief: ze gaan zich meteen verdedigen, ze ontkennen, ze wijzen naar anderen of ze lopen gewoon weg. Dat is allemaal niet nodig, mits de aanspreker de hoofdregel in acht neemt: behandel de ander met respect en laat hem in zijn waarde.

Stel je open en eerlijk op, luister en geef je collega de ruimte om fouten toe te geven en excuses aan te bieden. Spreek niet op verwijtende toon. Zorg ervoor dat het een open gesprek blijft waarin je niet jouw wil wilt opleggen (dan ben je een moraalridder!).

Respect is geen garantie voor succes. Je collega kan nog steeds boos worden of weglopen. Maar de kans op een succesvol gesprek wordt veel groter. En je collega heeft dan eigenlijk ook geen goede redenen om zich defensief op te stellen.

Respect is geen trucje en ook geen stap in het gespreksmodel. Het gesprek begint en eindigt met respect en het moet voortdurend aanwezig zijn. Bij iedere stap, bij iedere uiting. Respect gaat daarom vooraf aan het gespreksmodel. Als je denkt dat je geen respect voor je collega kunt opbrengen, heb je een heel ander probleem. Dat probleem laat zich niet oplossen met een aanspreekgesprek.

Oefening

Wat vind je van het volgende citaat: ben je het ermee eens? Waarom wel of niet? Wat betekent dit citaat als je kijkt naar de hoofdregel?

‘Mensen doen over het algemeen wat ze denken dat goed is om te doen en nemen de wereld waarin ze denken dat ze leven als uitgangspunt. Ben je het daarmee eens? Ik vind dat dit voor veel mensen zo opgaat. Misschien zegt deze uitspraak te veel. Mensen handelen immers soms ook immoreel. De uitspraak suggereert echter dat mensen hun gedrag willen verantwoorden. Er zijn maar weinig mensen die daadwerkelijk menen dat een bepaalde handeling verkeerd is en er vervolgens toch voor kiezen het op die manier te doen. Het is veeleer zo dat ze zo goed mogelijk proberen hun wereld zo te construeren dat ze kunnen verantwoorden wat ze doen.’

Marvin Brown in *Working Ethics*

Stap 1. Benoem het doel van het gesprek

Van oudsher kennen mensen twee strategieën wanneer ze zich aangevallen voelen: vluchten of vechten. Je wilt geen van beide, daarom is het goed om aan het begin van het gesprek het doel duidelijk uit te leggen. Geef aan dat je met je collega wilt praten over iets dat je dwars zit en dat je hoopt dat hij even tijd voor je heeft. Komt het op dat moment niet uit, vraag dan wanneer hij op korte termijn wel tijd voor je heeft en maak een afspraak.

Het beste kun je iemand zo snel mogelijk na een voorval aanspreken. Wacht geen dagen of weken. Zoek wel een geschikt moment (niet twee minuten voor een vergadering) en een geschikte plaats (ergens waar je in alle rust met elkaar kunt praten).

Bedenk overigens dat het alleen maar zin heeft om iemand op gedrag aan te spreken dat hij ook kan veranderen. Stel dus niet te hoge eisen aan iemand en beperk je tot gedrag. Spreek mensen ook niet aan op omstandigheden waar ze zelf niets aan kunnen doen.

Stap 2. Beschrijf de feitelijke waarneming in gedragstermen

Het heeft weinig zin om iemand op zijn persoonlijkheid aan te spreken of de kritiek in persoonstermen te formuleren. Je persoonlijkheid kun je niet zomaar veranderen, het zal ook snel als een massieve aanval worden gezien: ‘Je wijst mij als mens af, je zegt dat ik een slecht mens ben’. Persoonstermen als enthousiast, integer of professioneel bieden weinig concrete informatie. Het is maar de vraag of jullie hetzelfde verstaan onder dergelijke woorden (wat is integer?). Ook lijkt het voor je collega al snel of je hem op zijn persoonlijkheid aanspreekt.

Veel mensen zien integriteit als een persoonskenmerk

‘Integriteit heeft direct betrekking op iemands eer en goede naam, op zelfrespect, eigenwaarde, waardigheid en geloofwaardigheid, op zijn morele kaliber. Wie zijn integriteit aangevallen ziet, ervaart dat als een aantasting van zijn gaafheid, als een schending van eer en zelfrespect. Het gaat dan niet meer om kleine fouten, die vergeven en vergeten kunnen worden, maar om een fundamentele aanval, die grote emoties oproept en agressie tegenover de aanvaller. Wie in zijn integriteit wordt aangevallen, likt niet eerst zijn eigen wonden, maar zoekt onmiddellijk en zo fel mogelijk de tegenaanval. Hij voelt zich diep in zijn waarde geraakt en in een ‘alles of niets’-situatie gebracht.’

Hoetjes: *De kreukbare overheid. Essays over integriteit in Nederland*

Belangrijk is dat je je collega duidelijk maakt wat het gedrag is waarop je hem aanspreekt. Wees hierbij zo feitelijk mogelijk. Vertel heel precies wat je hebt waargenomen. Wat je beschrijft moet door een camera te registreren zijn, zowel het beeld als het geluid, zo stellen Marieta Koopmans en Ron Groothuis. Ofwel, je moet de volgende vragen kunnen beantwoorden:

- Wie waren erbij betrokken?
- Wat gebeurde er precies?
- Waar gebeurde het?
- Wanneer deed de situatie zich voor?
- Hoe deed de ander dat?
- Hoeveel keer heb je het waargenomen?^[4]

Oefening

Beschrijf een situatie waarin je kritiek kreeg op jou als persoon en niet op je gedrag. Hoe werd je aangesproken en wat werd er gezegd?

Hoe heb je op de kritiek gereageerd? Hoe had men je beter kunnen aanspreken, zodat het voor jou ook leerzaam was geweest?

Stap 3. Vertel welk effect het gedrag heeft op jezelf en op anderen

Elkaar aanspreken gaat vaak mis doordat de aangesprokene zich aangevallen voelt. De kunst van het aanspreken is dat je een ik-boodschap geeft en geen jij-boodschap. Een ik-boodschap is een uitspraak over jezelf, daarmee voorkom je dat je de ander kleineert.

Met een jij-boodschap geef je aan dat de ander fout is: ‘Jij denkt alleen maar aan jezelf en daarom moet ik nu na vijf uur doorwerken’. De jij-boodschap impliceert een goed-fout schema: ik ben goed en jij bent fout. Misschien is dat waar, maar je laat de aangesprokene weinig ruimte om zich anders dan defensief op te stellen. Jij-boodschappen roepen het beeld op van het belerende en moraliserende vingertje en dat leidt vaak tot defensieve reacties.

[4] M. Koopmans, Ron Groothuis (red.), 2009, *Feedback geven en ontvangen, Zaltbommel: Thema: blz. 39.*

Met een ik-boodschap maak je je ongenoegen kenbaar, maar geef je de ander ruimte om uit te leggen waarom hij denkt dat hij goed zit. Het is geen directe aanval op de ander. Een ik-boodschap is een boodschap die jij uitzendt over hoe je iets beleeft. Je vertelt de ander hiermee op een eerlijke, open en duidelijke manier wat zijn gedrag voor je betekent en wat je gevoelens daarbij zijn.

De opbouw van een ik-boodschap:

1. Benoem het gedrag van de ander zonder daar een waardeoordeel over uit te spreken;
2. Benoem het gevoel dat dit bij je oproept;
3. Benoem de reden voor je gevoel.

Voorbeeld:

1. 'Je komt geregeld te laat op de werkbesprekingen'
2. 'Dat irriteert me'
3. 'Omdat we dan met zijn vieren voor niets zitten te wachten'

Voorbeeld:

1. 'Je praat steeds heel hard door de telefoon'
2. 'Ik vind dat vervelend'
3. 'Ik kan me daardoor niet concentreren'

Bij jij-boodschap ...	Bij ik-boodschap ...
Verwoord je je eigen gevoel niet	Zeg je eerlijk wat je denkt en voelt
Leg je de schuld bij de ander en veroordeel of beoordeel je hem	Geef je aan dat het probleem bij jezelf ligt en veroordeel je de ander niet
Doe je alsof de ander expres geen rekening met je houdt	Schrijf je de ander geen (negatieve) karaktertrekken toe
Spreek je de ander aan alsof hij een kind is	Spreek je de ander aan als volwassene
Gevolg: de ander zal zich schuldig of boos voelen of in de verdediging gaan	Gevolg: je wekt minder weerstand en boosheid bij de ander en je geeft de ander de ruimte om zijn eigen verhaal te vertellen
Bron: Belastingdienst <i>Aanspreken ... Hoe? Zo!</i>	

Stap 4. Geef de ander ruimte om te reageren en controleer of de boodschap is overgekomen

In een goed gesprek zijn alle deelnemers zowel spreker als luisteraar. Dit betekent:

- Als spreker moet je jouw boodschap helder voor het voetlicht brengen;
- Geef vervolgens je collega de ruimte om te reageren: jouw rol is dan om goed te luisteren;
- Controleer of je boodschap goed is overgekomen. Stel bijvoorbeeld vragen als:
 - Herken je het gedrag dat ik heb benoemd?

-
- Klopt dit volgens jou?
 - Wat vind je ervan?

Probeer ook te begrijpen waarom je collega doet wat hij doet. Je hebt grote kans dat hij vooral goede bedoelingen heeft, maar dat dit voor jou verkeerd uitpakt. Respect betekent ook dat je probeert de ander te begrijpen en dat je waar mogelijk je waardering uitspreekt voor de goede bedoelingen. Goede bedoelingen alleen zijn echter niet genoeg. Door je waardering uit te spreken voor de goede bedoelingen is het gemakkelijker om samen te onderzoeken op welke manier jouw collega zijn gedrag kan aanpassen.

Stap 5. Zoek samen naar alternatieven

Het doel van het gesprek is om het gedrag van de collega bij te sturen. Nadat je collega heeft aangegeven dat hij snapt dat zijn gedrag bij jou negatieve emoties oproept en dat hij bereid is om zijn gedrag te veranderen, is het tijd om samen te onderzoeken welk gedrag wel gewenst is.

Je hebt waarschijnlijk je eigen wensen en suggesties, belangrijk is om ook de collega de ruimte te geven een voorstel te doen. Je vindt het zelf waarschijnlijk ook veel prettiger om te kunnen bepalen hoe je iets doet. Wanneer iemand zelf voorstellen doet om het eigen gedrag te veranderen, is de kans groter dat hij dit ook daadwerkelijk doet. Natuurlijk moet je wel goed bij jezelf te rade gaan of je probleem op deze manier ook echt wordt opgelost.

Vraag ook aan je collega of hij in staat is om aan de slag te gaan met de suggesties en tips.

Stap 6. Maak afspraken voor het vervolg

Een goed gesprek wordt afgerond met duidelijke afspraken. Dan weet iedereen waar hij aan toe is. Ook is het vervolgens gemakkelijker om hier in de toekomst op terug te grijpen.

Als je afspraken over een taak maakt, moet je bepaalde aspecten benoemen. Covey geeft aan welke aspecten dat zijn:

- *gewenste resultaten*: geef aan wat er moet gebeuren en wanneer (leg de nadruk op wat, niet op hoe);
- *richtlijnen*: benoem de richtlijnen waar men zich aan moet houden;
- *hulpmiddelen*: benoem de hulpmiddelen waarover iemand bij de taakuitvoering kan beschikken;
- *aansprakelijkheid*: stel prestatienormen voor resultaten vast en het moment van verslaglegging/evaluatie;
- *consequenties*: geef aan wat er zal gebeuren als de resultaten goed zijn of niet.^[5]

[5] Covey, S., 1999, *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, Amsterdam: Contact: blz. 152-153.

Stap 7. Bedank je collega

Aanspreken is niet gemakkelijk. Aangesproken worden ook niet. Wanneer de eerste zes stappen goed zijn verlopen, heb je een goed gesprek gehad. Een goed gesprek is altijd een gezamenlijk resultaat: jij hebt je zorgen respectvol naar voren kunnen brengen, je collega heeft begripvol geluisterd en is bereid geweest om kritisch naar zijn eigen gedrag te kijken en mee te denken over hoe hij zijn gedrag kan veranderen.

Een bedankje is dan op zijn plaats. Je geeft daarmee aan dat je tevreden bent over het gesprek en de resultaten. Tegelijkertijd is het een investering in een goede relatie: je geeft nogmaals aan dat het gesprek geen persoonlijke aanval was en dat je met vertrouwen naar de toekomst kijkt.

Oefening

Maak je eigen samenvatting.

Maak een lijst van 3 tot 5 criteria waaraan het aanspreken van een collega moet voldoen.

De voorbereiding

Je weet nu wat de zeven stappen zijn van een goed aanspreekgesprek. Zoals voor veel activiteiten geldt, is het verstandig om je goed op het gesprek voor te bereiden. De kans op succes is dan veel groter. Denk voordat je iemand aanspreekt daarom eerst goed na over:

- Wat wil ik met het gesprek bereiken?
- Hoe beschrijf ik het gedrag waar ik me aan stoer zo concreet mogelijk? Kan ik voorbeelden geven?
- Hoe benoem ik de gevoelens die het gedrag bij me oproept zo concreet mogelijk? Kan ik voorbeelden geven?
- Welke alternatieven en suggesties kan ik aanbieden?
- Hoe ga ik mijn boodschap formuleren?
- Wanneer en waar ga ik het zeggen?
- Wil ik ook afspraken maken voor een vervolg?
- Staat de ander ervoor open om aangesproken te worden?
- Heb ik mezelf genoeg tijd gegeven om het gesprek voor te bereiden?

Oefening

Neem een collega in gedachten die je op gedrag wilt aanspreken. Bepaal, met hem of haar in gedachten, wat je wilt gaan zeggen in de verschillende stappen van het proces.

1.5

Aangesproken worden

In deze paragraaf bespreken we het gespreksmodel opnieuw, maar nu voor degene die wordt aangesproken. Opnieuw zijn zeven stappen te onderscheiden: in dit geval de spreekwoordelijke andere kant van de medaille. Je kunt dat zien in het onderstaande model.

Aanspreken	Aangesproken worden
1. Benoem het doel van het gesprek	1. Accepteer het doel van het gesprek
2. Beschrijf de feitelijke waarneming in gedragstermen	2. Luister aandachtig
3. Vertel het effect van het gedrag op jezelf en op anderen	3. Probeer de ander te begrijpen en vraag door
4. Geef de ander ruimte om te reageren en controleer of de boodschap is overgekomen	4. Vat samen wat je hebt gehoord en hoe je de boodschap hebt begrepen
5. Zoek samen naar alternatieven	5. Vraag om suggesties of tips
6. Maak afspraken voor het vervolg	6. Maak afspraken voor het vervolg
7. Bedank de collega	7. Bedank de collega

De zeven stappen bij aangesproken worden (rechts) vormen, samen met de zeven stappen voor aanspreken, een gespreksmodel voor alle partners in een aanspreekgesprek. Ook hier geldt: indien beide partijen hun rol goed spelen, is een aanspreekgesprek alleen maar leerzaam en is er geen enkele reden om met ruzie uit elkaar te gaan. We lopen de zeven stappen weer langs en benadrukken nogmaals de hoofdregel.

De hoofdregel: respect

Mensen die worden aangesproken, reageren soms heel defensief: ze gaan zichzelf meteen verdedigen, ze ontkennen, ze wijzen naar anderen of lopen gewoon weg. Dat is helemaal niet nodig. Ga ervan uit dat de collega die jou aanspreekt dit ook moeilijk vindt. En dat hij de hoofdregel kent: respect. Dat betekent dat hij je niet wil veroordelen, maar dat hij je iets wil vertellen waar je waarschijnlijk iets van kunt leren. Stel je daarom open en eerlijk op, luister goed en vraag door als je iets niet begrijpt. Emoties zijn zeker niet verboden, maar laat je er niet door leiden: benoem ze en geef je collega de ruimte erop te reageren. Voel je toch dat je 'dichtslaat', vraag je collega dan of jullie het gesprek op een ander moment kunnen voortzetten.

Heb je het gevoel dat je collega je op een niet-respectvolle wijze aanspreekt, maak dit dan bespreekbaar als een opzichzelfstaand onderwerp. Met andere woorden: maak onderscheid tussen het onderwerp waarop je wordt aangesproken en de manier waarop je wordt aangesproken. Geef eventueel aan dat je best met je collega over je gedrag wilt praten, maar niet op deze manier.

Stap 1. Accepteer het doel van het gesprek

Een collega vraagt of hij even met je mag praten over jouw gedrag. Het is volkomen begrijpelijk als je in eerste instantie schrikt en je aangevallen voelt. Ga je vluchten of vechten? Beide strategieën zijn niet echt behulpzaam. Geef gerust aan dat je schrikt, maar accepteer de uitnodiging voor het gesprek. Hoe moeilijk het soms ook is, besef dat dit een gelegenheid is om iets te leren. Leren doet soms pijn, maar zolang je collega de hoofdregel toepast – respect – is er geen reden om je als mens miskend of bedreigd te voelen.

Geef aan dat je bereid bent om met je collega in gesprek te gaan. Wanneer je geen tijd hebt of het gesprek liever ergens anders voert, geef dit dan aan en maak een afspraak of zoek een andere plek.

Stap 2. Luister aandachtig

Je collega vertelt je aan welk gedrag hij zich stoort. Probeer zo goed mogelijk te luisteren.

Ga niet meteen al nadenken over de manier waarop je gaat reageren. Daardoor vergeet je te luisteren. Ga ook niet op zoek naar ‘de verborgen agenda’ van de collega. En ga al helemaal niet in de tegenaanval of de verdediging (‘ja maar, ...’).

Je moet de kritiek niet zien als een aanval op jou als persoon, maar als een beschrijving van de manier waarop jouw gedrag op iemand anders is overgekomen.

En vergeet niet dat het slechts een klein onderdeel van je gedrag of je werk betreft.

Stap 3. Probeer de ander te begrijpen en vraag door

Actief luisteren betekent dat je probeert de ander zo goed mogelijk te begrijpen, zonder meteen jouw waardeoordeel in het gesprek in te brengen. Stel je collega gerust vragen: probeer hem te begrijpen zoals je zou willen dat je zelf wordt begrepen. Probeer zo feitelijk mogelijk te blijven: wat heb je precies gezien en op welke manier heb jij (hebben anderen) daar last van?

Stap 4. Vat samen wat je hebt gehoord en hoe je de boodschap hebt begrepen

Actief luisteren betekent ook dat je samenvat wat je hebt gehoord. Vraag vervolgens aan je collega of je het zo goed hebt begrepen. Geef aan dat je snapt wat hij zegt, dat het je spijt als jouw gedrag op die manier op anderen overkomt en dat je graag bereid bent om samen te onderzoeken hoe je je gedrag kunt bijsturen (maar doe dit alleen als je het ook echt meent en ervan overtuigd bent dat de ander gelijk heeft).

LATER

Een mooi acroniem om aan te geven wat een effectieve manier is om te reageren op commentaar is LATER. Het is een variant op het bekende gezegde dat je eerst tot tien moet tellen:

- Listen
- Accept
- Think about it
- Evaluate
- React

Wanneer je vindt dat je collega het verkeerd heeft begrepen, geef dit dan ook duidelijk aan. Zeg niet dat hij er niets van snapt, maar leg uit hoe de situatie volgens jou in elkaar zit en waarom je doet wat je doet. Besef hierbij dat jouw goede bedoelingen niet altijd voldoende zijn: ondanks je goede bedoelingen kunnen collega's toch last hebben van je gedrag. Zie het gesprek dan echt als een leerervaring. Het is immers jammer als je goede bedoelingen niet goed overkomen.

Stap 5. Vraag om suggesties of tips

Je collega probeert met het gesprek jouw gedrag te veranderen. Nu je hebt aangegeven dat je bereid bent je gedrag te veranderen, is het tijd om samen te onderzoeken welk gedrag wel gewenst is:

- Vraag of je collega ook wensen en suggesties heeft;
- Doe eventueel zelf ook een voorstel. Vraag daarbij wel of je collega denkt dat het probleem daarmee wordt opgelost;
- Geef het duidelijk aan wanneer je collega iets van je vraagt dat je niet kunt waarmaken; leg uit waarom je dat niet kunt.

Stap 6. Maak afspraken voor het vervolg

Een goed gesprek wordt afgerond met duidelijke afspraken. Daarmee:

- weet iedereen waar hij aan toe is;
- is het gemakkelijker om er in de toekomst op terug te grijpen.

Stap 7. Bedank je collega

Gefeliciteerd! Je hebt een goed gesprek gehad. Bedenk: aangesproken worden is niet gemakkelijk, maar aanspreken is ook moeilijk. Een goed gesprek is altijd een gezamenlijk resultaat. Je collega heeft zijn zorgen respectvol naar voren kunnen brengen, jij hebt begripvol geluisterd en bent bereid geweest om kritisch naar je gedrag te kijken en mee te denken over hoe jij je gedrag kunt veranderen.

Een bedankje is dan op zijn plaats. Je geeft daarmee aan dat je tevreden bent met het gesprek en de resultaten. Tegelijkertijd is een bedankje een investering in een goede relatie: je laat ermee zien dat je het gesprek niet als een persoonlijke aanval hebt ervaren en dat je met vertrouwen naar de toekomst kijkt.

Praat met anderen over hoe je reageert op je eigen fouten

'Leg de conclusies die je hebt getrokken over je eigen manier van reageren op fouten van jezelf en anderen, eens voor aan collega's. Zeg vervolgens dat je hun reacties begrijpt. In de meeste gevallen zal deze openheid over jezelf ertoe leiden dat de anderen hun manier van op fouten reageren ook op tafel leggen. Laat het moment waarop ze dat doen aan hen over en forceer het niet. Maak afspraken over hoe je elkaar zou kunnen corrigeren, wanneer iemand gedrag vertoont dat hij zelf als minder gewenst heeft betiteld.'^[6]

1.6 Samenvatting: het gespreksmodel

In dit hoofdstuk hebben we een gespreksmodel gegeven voor een aanspreekgesprek. In een dergelijk gesprek zijn er twee rollen: de aanspreker en de aangesprokene. Een goed gesprek wordt mogelijk wanneer beide gesprekspartners hun rol serieus nemen en de verschillende stappen goed langslopen. In een echt gesprek zullen de verschillende stappen waarschijnlijk min of meer door elkaar en in elkaar overlopen. Dat is op zich niet erg, zo lang je maar beseft dat in een goed aanspreekgesprek alle stappen aan bod moeten komen en dat de aangegeven volgorde je hierbij helpt.

Aanspreken	Aangesproken worden
1. Benoem het doel van het gesprek	1. Accepteer het doel van het gesprek
2. Beschrijf de feitelijke waarneming in gedragstermen	2. Luister aandachtig
3. Vertel het effect van het gedrag op jezelf en op anderen	3. Probeer de ander te begrijpen en vraag door
4. Geef de ander ruimte om te reageren en controleer of de boodschap is overgekomen	4. Vat samen wat je hebt gehoord en hoe je de boodschap hebt begrepen
5. Zoek samen naar alternatieven	5. Vraag om suggesties of tips
6. Maak afspraken voor het vervolg	6. Maak afspraken voor het vervolg
7. Bedank de collega	7. Bedank de collega

Wanneer je het gevoel hebt dat je collega jou niet respectvol behandelt, of je nu aanspreekt of wordt aangesproken, maak dit dan bespreekbaar als een opzichzelfstaand onderwerp.

Met andere woorden: maak onderscheid tussen het onderwerp van het gesprek en het gesprek zelf. Geef eventueel aan dat je best met je collega wilt praten, maar niet op deze manier.

[6] Vollenbroek, J., 2005, *Werkboek foutenmanagement*, Soest: Nelissen: blz. 82.

2 Melden

2.1 Inleiding

Aanspreken is vaak lastig maar levert hopelijk wel een goed resultaat op:

- Je collega legt uit waarom zijn gedrag toch gepast is. Dat kan, mogelijk heb je de situatie verkeerd ingeschat omdat je niet alles ziet.
- Of je collega geeft aan dat je gelijk hebt en verandert zijn gedrag.

Soms helpt aanspreken niet: je collega wuift je bezwaren weg en gaat gewoon op de oude voet door. Wanneer je vermoedt dat er sprake is van een integriteitsschending of misstand, is het tijd voor een volgende stap. Na aanspreken komt melden: je maakt melding van een (vermoeden) van een integriteitsschending of misstand.

Soms is melden zelfs de eerste stap: bijvoorbeeld wanneer (het vermoeden van) de integriteitsschending/misstand te ernstig is. Denk aan de situaties waarin iemand een strafbaar feit pleegt, zoals diefstal, fraude of corruptie. In dat geval iemand aanspreken heeft geen zin en levert het gevaar op dat de 'dader' wellicht bewijs vernietigt of wegmaakt nu hij meent gesnapt te zijn. Bij ernstige integriteitsschendingen of misstanden bestaat soms zelfs de plicht om ze te melden.

Aanspreken heeft ook geen zin als je te weinig vertrouwen hebt in een goede afloop daarvan.

In dit hoofdstuk bespreken we het doel en het belang van melden, de procedure en de rechtsbescherming van de melder.

2.2 Waarom melden?

Waarom zou je een (vermoeden van een) misstand melden? Omdat een melding de leiding van de organisatie op de hoogte stelt van de situatie zodat zij gepaste maatregelen kan nemen om het probleem aan te pakken.

Een organisatie heeft er groot belang bij dat misstanden vroegtijdig worden gesignaleerd. In *De integere organisatie 2* van de Stichting beroepsmoraal en misdaadpreventie worden de volgende redenen genoemd:

- nadelige gevolgen van een misstand beperken: door vroegtijdig misstanden te signaleren, kunnen mogelijk nog maatregelen worden genomen om de nadelige gevolgen te voorkomen, ondervangen of verzachten;

-
- de kans op herhaling door dezelfde persoon verkleinen: wanneer een overtreder niet wordt gepakt, neemt de kans op herhaling toe (de drempel wordt immers steeds lager);
 - de kans op ernstiger misstanden door dezelfde persoon verkleinen: wanneer een overtreding wordt gedoogd, zal een overtreder minder morele bezwaren hebben om de volgende keer een ernstiger overtreding te begaan;
 - verloedering van het klimaat voorkomen: ongecorrigeerd laakbaar gedrag kan bij omstanders leiden tot de opvatting dat de organisatie kennelijk niet zo zwaar tilt aan de eigen codes, voorschriften en afspraken;
 - de organisatienorm onderstrepen: doordat de leiding bepaald gedrag goedkeurt (of in ieder geval niet afkeurt) dan wel bestraft, blijkt welke normen de organisatie feitelijk hanteert. Een manager die medewerkers aanspreekt op misstanden, klein en groot, maakt van papieren normen ook praktijknormen;
 - de kans op overtredingen verkleinen: adequate signalering en tegenmaatregelen werpen hun schaduw vooruit. Het besef dat normafwijkend gedrag niet alleen wordt gesignaleerd maar ook aangepakt, werkt als afschrikmiddel;
 - leren van misstanden voor het ontwikkelen van preventief beleid: als niet wordt geleerd van gemaakte fouten of tekortkomingen in de organisatie, blijft de kans bestaan dat soortgelijke incidenten zich ook op andere plaatsen in de organisatie voordoen.^[7]

Samengevat: een misstand die niet wordt aangepakt, gaat ten koste van het goed functioneren van de overheid. Bedenk daarbij dat burgers geen onderscheid maken tussen de verschillende vormen en lagen van de overheid: ieder incident doet afbreuk aan het vertrouwen dat de burger in de overheid stelt.

Ook de melder en andere collega's hebben er belang bij dat melding wordt gemaakt. Het vermoeden of zelfs de wetenschap van niet integer gedrag van een collega, verpest de werksfeer. Het gaat ten koste van het werkplezier en heeft ook gevolgen voor het gevoel van eerlijkheid en rechtvaardigheid van medewerkers.

Het melden van eventuele misstanden in de organisatie kan daarnaast worden gezien als een vorm van goed ambtenaarschap:

- Van een ambtenaar die op zo'n misstand stuit, mag worden verwacht dat hij zich medeverantwoordelijk voelt voor de integriteit en het goed functioneren van de organisatie;
- Door zijn melding kan de ambtenaar de organisatie behoeden voor veel (meer) onheil.

Een goed werkgever heeft de plicht:

- te zorgen voor de noodzakelijke voorzieningen zodat de ambtenaar deze meldplicht ook daadwerkelijk kan nakomen;
- de melding goed op te pakken en af te handelen.

[7] M. Kaptein en F. Buitter, 2001, *De integere organisatie 2. Handreiking voor een sluitend vangnet voor ongewenst gedrag*, Stichting beroepsmoraal en misdaadpreventie: blz. 22-23.

2.3

Wat melden?

De meeste organisaties hebben een meldprocedure (ook wel klokkenluidersregeling genoemd). Een melding heeft altijd betrekking op een integriteitsschending/misstand, of een vermoeden hiervan.

Wanneer is er sprake van een misstand? Dat is niet altijd een gemakkelijke vraag. Soms is het heel duidelijk: omkopen, fraude, financiële belangenverstrengeling en diefstal zijn voorbeelden van gedrag dat absoluut niet kan. Ambtenaren hebben echter verschillende waarden en normen, ze leggen de lat niet allemaal op dezelfde hoogte. Ook is vaak helemaal niet helder wat er precies aan de hand is.

Wat kun je melden?

Een op redelijke gronden gebaseerd vermoeden van:

- een schending van wettelijke voorschriften of beleidsregels;
- een gevaar voor de gezondheid, de veiligheid of het milieu;
- een onbehoorlijke wijze van handelen of nalaten die een gevaar vormt voor het goed functioneren van de openbare dienst.

De definitie van een integriteitsschending/misstand kan per organisatie verschillen, maar omvat meestal de volgende zaken:

- belangenverstrengeling;
- diefstal, verduistering;
- fraude, corruptie;
- manipulatie/misbruik van (de toegang tot) informatie;
- misbruik van bevoegdheden;
- schending van wetgeving, regelgeving of beleidsregels;
- onverenigbare functies/bindingen/activiteiten;
- verspilling en misbruik van eigendommen van de organisatie;
- uitoefening van (fysiek) geweld, bedreiging en intimidatie;
- (strafbare) misdrijven buiten werktijd van ambtenaren, bestuurders, arbeidscontractanten, uitzendkrachten en gedetacheerden van de organisatie, wanneer die in verband staan tot het functioneren van de betrokkene, van buitengewoon ernstige aard zijn of schadelijk voor de geloofwaardigheid van de betreffende groep of de gehele organisatie.

Belangrijke handvatten om te bepalen of er sprake is van een misstand of integriteitsschending en of je deze moet melden, zijn:

- de gedragscode van de organisatie. Daarin staan de regels en criteria waaraan je situaties of beslissingen kunt toetsen; de regeling waarin de meldprocedure is verwoord. Hierin staat meestal een opsomming van de zaken waarover je kunt melden. Deze opsomming gaat vaak verder dan de gedragscode, omdat daarin de nadruk ligt op het gewenste gedrag; een gesprek met de Vertrouwenspersoon Integriteit (VPI). Deze kan je helpen bepalen of er sprake is van een (vermoeden van een) misstand en of er al dan niet een meldplicht bestaat.

De melder hoeft niet een kant-en-klaar ‘dossier’ te overhandigen met alle bewijzen van zijn vermoeden van een misstand. Dat is vaak niet mogelijk. Het is zelfs onwenselijk dat een ambtenaar zelf als een speurneus probeert bewijzen te verzamelen. Dit kan het interne onderzoek frustreren of ervoor zorgen dat de collega er achter komt en bewijsmateriaal vernietigt. Het is voldoende dat je een redelijk vermoeden van een misstand hebt. Dat wil zeggen dat je goede aanwijzingen hebt om te veronderstellen dat er sprake is van een misstand en dat je melding dus niet uit de lucht is komen vallen of gebaseerd is op roddel en achterklap. Een melding zonder redelijk vermoeden zou ook wel eens het stempel kunnen krijgen van een melding *te kwader trouw*. In dat geval vervalt de rechtsbescherming die de meldprocedure biedt.

2.4 Bij wie kun je melden?

Je kunt in principe bij vier instanties een (vermoeden van een) misstand melden:

- bij je leidinggevende;
- bij de Vertrouwenspersoon Integriteit (VPI) of in sommige organisaties bij een afzonderlijk Meldpunt Integriteit of een daarvoor aangewezen functionaris;
- bij een in de meldprocedure genoemde externe commissie, zoals de Commissie Integriteit Overheid;
- bij Meldpunt *M*.

Leidinggevende

Uit onderzoek blijkt dat de meeste ambtenaren voor een melding contact opnemen met hun leidinggevende. In principe is een leidinggevende ook de eerste aanspreekpersoon van medewerkers en is hij verantwoordelijk voor het signaleren en aanpakken van misstanden. De leidinggevende is volgens de meeste meldprocedures verplicht de melding door te geven aan de hoogste ambtelijk leidinggevende.

Vertrouwenspersoon Integriteit

Soms heeft een ambtenaar niet genoeg vertrouwen in de integriteit of de daadkracht van de leidinggevende. Soms heeft de melding zelfs betrekking op de leidinggevende. Je kunt dan een afspraak maken met de Vertrouwenspersoon Integriteit (VPI). De meeste overheidsorganisaties hebben een VPI. Bij de VPI kun je toetsen of het nodig is om officieel melding te maken. Over het algemeen kun je vervolgens zelf een melding doen bij de VPI.

Sommige organisaties hebben een afzonderlijk Meldpunt Integriteit, in dat geval hoor je daar de melding te doen. De vertrouwenspersoon is in die organisaties geen meldpunt maar klankbord, adviespunt of doorverwijzer. Aan de VPI kun je alle vragen stellen over de meldprocedure in de eigen organisatie.

Melden bij de VPI is in principe vertrouwelijk. De VPI brengt de hoogste ambtelijk leidinggevende op de hoogte van de melding maar niet van de identiteit van de mel-

der. De VPI maakt die identiteit niet bekend zonder uitdrukkelijke instemming van de melder. De afspraak is dat de leiding de VPI niet onder druk zet om de identiteit van de melder toch bekend te maken.

Grenzen aan vertrouwelijkheid

Elk gesprek met de vertrouwenspersoon is dus in beginsel vertrouwelijk en een melder bepaalt zelf of hij actie onderneemt of niet. Het gebeurt dat een melder zijn verhaal heeft gedaan bij de VPI, maar hier geen melding van wil maken. De VPI doet er dan niets mee.

Gaat het echter om een (zeer) ernstige misstand, bijvoorbeeld om een zogenaamd ambtsmisdrif, dan kan de VPI de vertrouwelijkheid van het gesprek niet garanderen. Elke ambtenaar is bij (het vermoeden van) een ambtsmisdrif namelijk verplicht aangifte te doen. De VPI zal de melder zoveel mogelijk stimuleren aangifte te doen en als dit niet gebeurt, zal hij het zelf moeten doen. Bij een ambtsmisdrif bestaat niet alleen een interne meldplicht maar in principe ook een plicht tot aangifte bij politie en justitie. Als de melder het ambtsmisdrif intern heeft gemeld, mag hij er in principe van uitgaan dat het bevoegd gezag hier aangifte van doet.

Grenzen aan anonimiteit

Het afschermen van de identiteit van de melder heeft zijn grenzen. Wanneer, als gevolg van het gemelde, een strafrechtelijk onderzoek wordt ingesteld, bestaat de mogelijkheid dat de identiteit van de melder alsnog bekend wordt.

Externe meldmogelijkheid

Verschillende organisaties hebben een eigen extern meldpunt. Dit is terug te vinden in de meldprocedure van de eigen organisatie.

Voor onder meer de sectoren Rijk, Politie en Defensie treedt de Commissie Integriteit Overheid (CIO) op als extern meldpunt. Je kunt de melding direct bij de CIO doen maar ook indien:

- je het niet eens bent met het organisatiestandpunt dat het bevoegde gezag inneemt;
- het bevoegde gezag de termijnen fors overschrijdt.

De CIO onderzoekt de melding en rapporteert haar bevindingen aan het bevoegd gezag van de betreffende organisatie.

Hoewel de CIO een externe instantie is, geldt een melding als een interne melding. Dit is zo geregeld om de ambtenaar een betere rechtspositionele bescherming (zie §2.6) te bieden.

Meldpunt M

Bij de Stichting Meld Misdaad Anoniem (Meldpunt M) kunnen strafbare feiten en integriteitsschendingen gepleegd door overheidsfunctionarissen, anoniem worden gemeld. Als het Meldpunt M de melding concreet genoeg acht om te onderzoeken, dan spelen zij de melding door naar de organisatie waar het feit zich heeft afgespeeld. De

organisatie wordt zo in staat gesteld een onderzoek in eigen gelederen uit te voeren. Wanneer de anonieme melding een (vermoeden van een) strafbaar feit betreft, wordt de melding doorgegeven aan de strafrechtelijke autoriteiten (Openbaar Ministerie, Rijksrecherche of regionale politie).

2.5 Ben je verplicht om te melden?

Het melden van een (vermoeden van een) misstand is een vorm van goed ambtenaarschap. Uitgangspunt is dat van een goed ambtenaar wordt verwacht dat hij (vermoedens van) misstanden intern aan de orde stelt, zodat de organisatie de onvolkomenheden kan aanpakken.

Een misstand niet melden kan een vorm van plichtsverzuim zijn waar een disciplinaire maatregel tegenover kan staan. In sommige organisaties is wel expliciet een meldplicht in de procedures opgenomen. Er is echter geen algemene meldplicht voor bagatelzaken: kleine zaken, bijvoorbeeld als je iemand een paar kopietjes voor privégebruik ziet maken.

Ambtenaren zijn in ieder geval verplicht om ambtsmisdriven te melden. Deze ambtsmisdriven zijn opgenomen in het Wetboek van Strafrecht (artikel 162 Wetboek van Strafvordering).

Voorbeelden van ambtsmisdriven

- Geld of waardepapier verduisteren
- Boeken of registers vervalsen
- Bewijsstukken wegmaken
- Steekpenningen aannemen of vragen – zonder strijd met plicht
- Steekpenningen aannemen of vragen – in strijd met plicht
- Misbruik van gezag door dwang uit te oefenen
- Knevelarij (afpersing)
- Gedetineerde laten ontsnappen
- Wederrechtelijke vrijheidsberoving niet melden
- Onrechtmatig binnentreden / in beslag nemen
- Onrechtmatig poststukken in beslag nemen / vorderen
- Deelnemen aan aannemingen of leveranties
- Ambtenaar burgerlijke stand sluit dubbel huwelijk

Overigens, dat je niet *verplicht* bent om iets te melden, betekent niet dat je niet *mag* melden. Je *mag* altijd een melding doen, ook van kleinere zaken, bijvoorbeeld bij je leidinggevende. Het kan zijn dat de melding niet zwaar genoeg is voor de meldprocedure, maar wel kan/moet worden opgepakt door de leidinggevende.

2.6

Geniet de melder rechtsbescherming?

De ambtenaar die te goeder trouw een misstand meldt volgens de meldprocedure mag, tijdens en na die procedure, als gevolg van het melden geen nadelige gevolgen voor zijn rechtspositie ondervinden. Zo mag je als gevolg van de melding bijvoorbeeld niet ontslagen worden of tegen je zin worden overgeplaatst.

De bescherming vervalt indien:

- je niet te goeder trouw bent, bijvoorbeeld doordat je met de melding iemand in een kwaad daglicht wilt plaatsen;
- je afwijkt van de meldprocedure en je melding doet bij een ander dan de aangevozen meldinstanties, bijvoorbeeld bij de pers.

2.7

Wat gebeurt er na de melding?

Nadat je een melding hebt gedaan, wordt volgens de meeste meldprocedures het bevoegd gezag zo snel mogelijk geïnformeerd. Vervolgens wordt een afweging gemaakt of de melding voldoende aanknopingspunten biedt voor een (voor)onderzoek.

Als melder krijg je te horen of er al dan niet een onderzoek plaatsvindt. Ben je het er bijvoorbeeld niet mee eens dat er geen onderzoek wordt ingesteld, dan kun je je wenden tot de externe meldcommissie. Je wordt als melder verder niet geïnformeerd tijdens het onderzoek, maar wel over de afronding.

Afhankelijk van de uitkomsten van het onderzoek, zijn er vervolgens drie mogelijkheden:

- Van een integriteitsschending/misstand (plichtsverzuim) gepleegd door betrokkene blijkt geen sprake te zijn of het kan niet bewezen worden;
- Aan betrokkene wordt een disciplinaire maatregel (van berisping tot ontslag) opgelegd omdat sprake is van een integriteitsschending/misstand (plichtsverzuim);
- Indien er sprake is van een strafbaar feit komt het eventueel (ook) tot een strafrechtelijke veroordeling.

3 Inbedding in de organisatie

3.1 Inleiding

Een belangrijke verantwoordelijkheid van het management is het versterken van het zelfcorrigerende vermogen van de organisatie. Een manager kan immers niet alles zien. Hij moet dat niet eens willen. Ook kennen de verschillende vormen van toezicht hiaten: geen enkel systeem is perfect. Het is daarom raadzaam erin te investeren dat de medewerkers elkaar aanspreken en een misstand zo nodig melden. Voor het zelfcorrigerende vermogen van een organisatie gelden drie basisuitgangspunten:

- Probeer het probleem aan te pakken en op te lossen op het laagst mogelijke niveau in de organisatie, mits dit op toereikende wijze kan (**subsidiariteitsbeginsel**).
- Belangrijk daarbij is **het bevorderen van de zelfredzaamheid van medewerkers**. Doordat zij bijvoorbeeld weten welke verschillende stappen ze kunnen ondernemen; doordat ze zien dat hun leidinggevende een probleem serieus oppakt; doordat ze worden getraind in elkaar aanspreken.
- Tot slot is **een evenwichtige belangenbescherming** uitgangspunt. Aanspreken en melden is zowel in het belang van de organisatie als in het belang van medewerkers. Het is echter niet vanzelfsprekend dat deze belangen altijd samen opgaan, soms staan ze tegenover elkaar. Bijvoorbeeld doordat een melder van een misstand als verrader wordt gezien (door collega's of zelfs door het management).

Medewerkers vinden het vaak moeilijk om elkaar aan te spreken. Elkaar direct aanspreken is lastig omdat men bang is:

- als bemoeial of betweter te worden neergezet;
- de bal direct teruggespeeld te krijgen ('ik weet ook nog wel het nodige over jou');
- voor wraakacties.

Naar de leiding stappen roept ook de nodige angsten, omdat men bang is:

- als klikspaan of matennaaiër te worden gezien;
- dat de leiding er toch niets mee doet of juist draconische maatregelen treft;
- dat de leiding zelf geen schone handen heeft.^[8]

Of medewerkers elkaar aanspreken hangt onder andere af van:

- of ze nut en noodzaak inzien van elkaar aanspreken;
- of ze weten hoe ze elkaar moeten aanspreken;
- of de leiding het aanspreken aanmoedigt en beloont.

[8] Vgl. M. Kaptein en F. Buiters, 2001, *De integere organisatie 2. Handreiking voor een sluitend vangnet voor ongewenst gedrag, Stichting beroepsmoraal en misdaadpreventie* : blz. 26-28.

3.2

Voorwaarden voor een aanspreekcultuur

Op welke manier kan de organisatie het zelfcorrigerend vermogen versterken en daarbij recht doen aan de drie basisuitgangspunten, zoals genoemd in §4.1 (subsidiariteitsbeginsel, zelfredzaamheid van medewerkers en evenwichtige belangenbescherming)? Daarvoor moet de organisatie voldoen aan randvoorwaarden die een aanspreekcultuur mogelijk maken en bevorderen:

- de waarden en normen van de organisatie zijn duidelijk;
- het management geeft het goede voorbeeld door medewerkers op de juiste manier aan te spreken;
- moedig de medewerkers aan het management aan te spreken wanneer daar aanleiding voor is;
- maak duidelijk dat alle medewerkers gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de integriteit van de organisatie;
- geef aan dat bij ongewenst gedrag elkaar aanspreken de eerste stap is;
- ondersteun de medewerkers door ze de gelegenheid te geven hun aanspreekvaardigheden te oefenen;
- ondersteun medewerkers die in de problemen komen doordat ze te goeder trouw een collega hebben aangesproken;
- zorg voor een duidelijke procedure om misstanden te melden.

Daarnaast is het van belang in te zien dat een aanspreekcultuur alleen goed kan gedijen als deze is ingebed en wordt ondersteund door een breed en samenhangend integriteitsbeleid. Heldere kaders, richtlijnen en structuren bieden een context waarin het elkaar aanspreken mogelijk wordt gemaakt. In de Integriteitsinfrastructuur van BIOS worden de belangrijkste elementen van een dergelijk samenhangend integriteitsbeleid benoemd.

Een aantal van deze elementen is al benoemd in deze handreiking. Zo is van belang:

- dat de top van de organisatie het belang van elkaar aanspreken stimuleert en daarin het goede voorbeeld geeft;
- een gedragscode waarin de waarden en normen van de organisatie zijn vastgelegd;
- heldere structuren en processen om het werk te organiseren en de grootste risico's en onzekerheden weg te nemen;
- goede administratieve organisatie en interne controle om te voorkomen dat medewerkers te veel op zichzelf en elkaar worden aangewezen;
- georganiseerde functiescheiding en functieroulatie;
- duidelijke regels voor declaraties en geschenken aannemen;
- duidelijk te maken dat als aanspreken niet helpt of onwenselijk zou zijn, medewerkers er niet zelf mee moeten blijven zitten maar melding van de ongewenste situatie maken of deze bespreken met een vertrouwenspersoon;
- het aanspreekbeleid te monitoren en evalueren, om te zien of het werkt voor de organisatie en hoe het eventueel kan worden verbeterd.

Ook in het personeelsbeleid moet het aanspreken een belangrijke plaats krijgen.

Bijvoorbeeld door:

- er tijdens de wervings- en selectieprocedure op te wijzen;
- het te benadrukken tijdens de introductiecurcus en de ambtseed;
- erover te communiceren en het aan de orde te stellen tijdens functionerings- en voortgangsgesprekken.

3.3 Tot besluit

We hebben dit hoofdstuk over inbedding toegevoegd aan deze handreiking om te voorkomen dat medewerkers worden overvraagd. Dat gebeurt indien ze de opdracht krijgen om elkaar aan te spreken, terwijl de organisatie en het management ze hierin niet ondersteunen.

Naast de snelweg ligt echter ook een vluchtstrook. Zelfs als de hele infrastructuur voor aanspreken is opgetuigd, dan nog kunnen zich situaties voordoen waarin medewerkers geen of onvoldoende gehoor vinden bij collega's en management of geen vertrouwen hebben in deze gesprekspartners. Voor die situaties moeten vertrouwenspersonen worden aangesteld en is een procedure melding misstanden nodig.

Bijlage

I Quick Scan: Waar sta ik nu?

I Quick Scan: Waar sta ik nu?

Beantwoord de volgende stellingen met **waar** of **niet waar**. Wees eerlijk: het gaat om jezelf en er zijn geen goede of foute antwoorden.

Aanspreken

1. Ik vind het niet nodig om mijn collega's aan te spreken.
2. Ik krijg vaak ruzie als ik mijn collega's aanspreek.
3. Ik spreek mijn collega's niet aan omdat ze dat vervelend vinden.
4. Ik spreek mijn collega meestal pas aan enige tijd nadat iets is gebeurd.
5. Ik spreek mijn collega bijna uitsluitend aan wanneer ik me erger of kwaad ben.
6. Ik vind het moeilijk om een collega in gedragstermen aan te spreken.
7. Ik vind het moeilijk om mijn kritiek te formuleren als een ik-boodschap.
8. Ik vind het moeilijk om heel precies aan te geven waarop ik mijn collega zou willen aanspreken.
9. Ik kan heel moeilijk kalm blijven en op een rustige toon blijven praten wanneer ik mijn collega aanspreek.
10. Ik vind het heel lastig om uit te leggen wat het effect is van het gedrag van mijn collega op mezelf en op anderen.
11. Ik vind het moeilijk om goed te luisteren naar mijn collega wanneer ik hem aanspreek.
12. Ik vind het moeilijk om te controleren of mijn boodschap goed is overgekomen.
13. Ik vind het belangrijker dat ik fouten aangeef dan dat ik met mijn collega op zoek ga naar manieren tot verbetering.
14. Ik vind het lastig om samen met mijn collega naar alternatieven te zoeken voor zijn gedrag.
15. Ik vind het moeilijk om iemand aan te spreken en tegelijkertijd de relatie goed te houden.
16. Ik vind het overdreven om mijn collega te bedanken voor het gesprek nadat ik hem heb aangesproken.

Aangesproken worden

1. Ik word zelden door een collega aangesproken.
2. Ik trek me weinig aan van kritiek van mijn collega's.
3. Ik word vaak onzeker van kritiek van collega's.
4. Ik heb het niet nodig dat collega's mij aanspreken.
5. Ik maak nooit fouten, ik doe nooit iets verkeerd.
6. Ik ga liever door met mijn werk dan dat ik goed luister naar mijn collega wanneer hij me aanspreekt.
7. Ik denk vaak aan een half woord genoeg te hebben.

-
8. Ik heb de neiging de ander te onderbreken wanneer hij me aanspreekt.
 9. Ik vind het moeilijk om door te vragen wanneer een collega mij aanspreekt.
 10. Ik vind het moeilijk om niet emotioneel te reageren wanneer een collega mij aanspreekt.
 11. Ik zie het vaak als een persoonlijke aanval wanneer een collega mij aanspreekt.
 12. Ik vind het lastig om in het gesprek samen te vatten wat mijn collega aangeeft.
 13. Ik kan moeilijk de rust vinden om te zoeken naar manieren van verbetering wanneer ik word aangesproken.
 14. Ik vind het moeilijk om terechte kritiek te accepteren.
 15. Ik vind het moeilijk om van kritiek te leren.
 16. Ik vind het moeilijk om mijn collega te bedanken voor het gesprek nadat hij mij heeft aangesproken.

Door deze vragenlijst in te vullen, heb je meer inzicht gekregen in jouw houding tegenover en vaardigheden in aanspreken en aangesproken worden. In de ideale situatie zou je bij alle stellingen 'niet waar' hebben ingevuld. Hoe zit dat bij jou? Wat gaat goed en wat is in jouw ogen voor verbetering vatbaar?

Wat gaat goed bij aanspreken?
Wat is voor verbetering vatbaar?

Wat gaat goed bij aangesproken worden?
Wat is voor verbetering vatbaar?

Geïnspireerd door en deels gebaseerd op: M. Koopmans, Ron Groothuis (red.), 2009, *Feedback geven en ontvangen*, Zaltbommel: Thema.

Gebruikte literatuur

Bakker, M., 2004, *Een goed tweegesprek*, Utrecht: ThiemeMeulenhoff.

Belastingdienst, 2004, *Aanspreken ... Hoe? Zo!*

Blekkingsh, B., 2005, *Authentiek leiderschap*, Den Haag: SDU Uitgevers.

Brown, M., 1991, *Working ethics. Strategies for decision making and organizational responsibility*, San Francisco: Jossey-Bass.

Covey, S., 1999, *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, Amsterdam: Contact.

Dijk, B. van, 2008, *De mythe van de moraalridder. Ten strijde tegen fatsoensrakers, betweters en hufters*, Zaltbommel: Thema.

Hoetjes, B., 2000, *De kreukbare overheid. Essays over integriteit in Nederland*, Utrecht: Lemma.

Huijsmans, H., 2005, 'Geven en nemen. Leren omgaan met de problemen van feedback', *Medisch contact*, jr. 60, nr. 2, blz. 71-73.

Kaptein, M., en F. Buiten, 2001, *De integere organisatie 2. Handreiking voor een sluitend vangnet voor ongewenst gedrag*, Stichting beroepsmoraal en misdaadpreventie (zie www.ccv.nu).

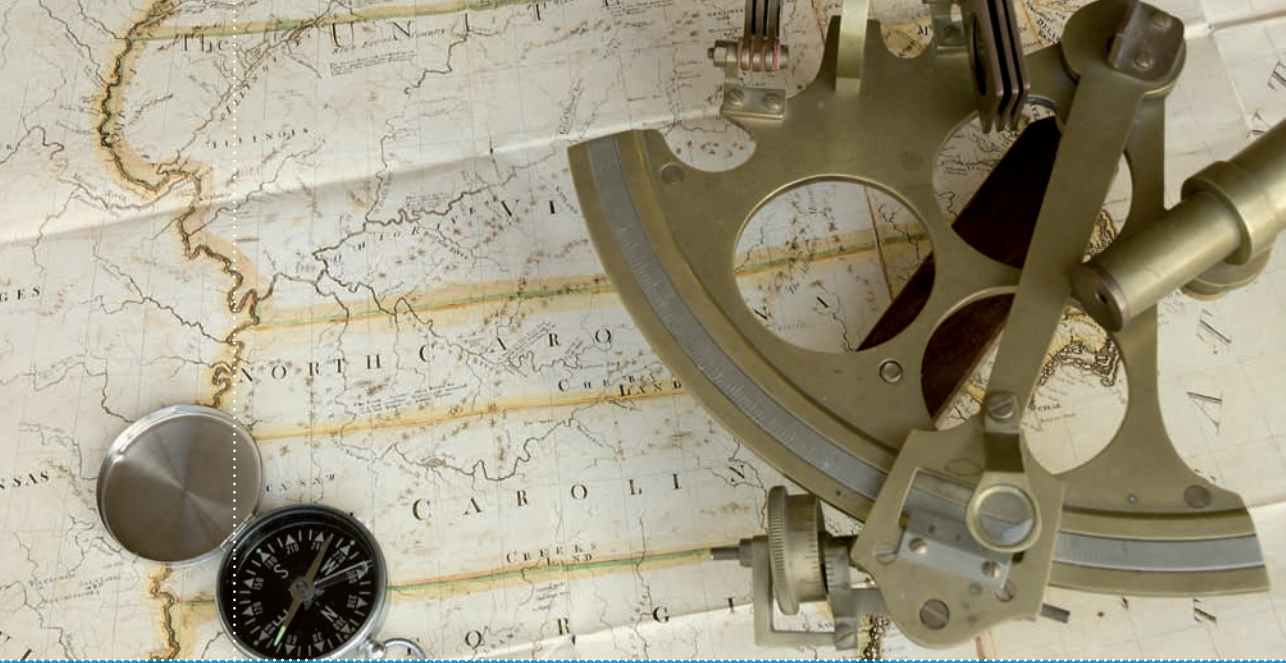
Koopmans, M., Ron Groothuis (red.), 2009, *Feedback geven en ontvangen*, Zaltbommel: Thema.

Menko, W., 2004, *Een goed feedbackgesprek*, Utrecht: ThiemeMeulenhoff.

Nijenhuis, C., 2006, *Van selectiegesprek tot exit interview*, Zaltbommel: Thema.

Verhoeven, W., en E. van Rinsum, *Afspreken en aanspreken*, zie www.associatievoorcoaching.nl.

Vollenbroek, J., 2005, *Werkboek foutenmanagement*, Soest: Nelissen.



BUREAU INTEGRITEITSBEVORDERING OPENBARE SECTOR

**CAOP
BIOS**

Postbus 556
2501 CN Den Haag
Lange Voorhout 13
2514 EA Den Haag

T 070 - 376 59 37
F 070 - 345 78 28
E info@integriteitoverheid.nl
W www.integriteitoverheid.nl