

# Kwesties constructief ter sprake brengen – een werkblad



# Inleiding

Het kan voorkomen dat wij het gedrag van een collega op de werkvloer als problematisch of zelfs als schending van de Gedragscode beschouwen. In veel gevallen kunnen kwesties die op de werkvloer spelen eenvoudig uit de wereld worden geholpen door het vertoonde gedrag constructief te bespreken met de persoon wiens gedrag als problematisch wordt ervaren. Het is echter niet altijd eenvoudig om iemand op zijn of haar gedrag aan te spreken. Dit werkblad is dan ook bedoeld als leidraad voor dergelijke situaties. Het bevat suggesties hoe u zich op het gesprek kunt voorbereiden, hoe u de kwestie op een vriendelijke en aangename manier ter sprake kunt brengen en hoe u een open gesprek aan kunt gaan dat tot een positief resultaat leidt. Voor een constructieve gespreksvoering is het van groot belang dat u een sfeer creëert waarin de gespreksdeelnemers zich op hun gemak voelen en waarin het probleem openhartig en eerlijk besproken kan worden. Hiervoor is wederzijds vertrouwen en respect vereist.

## In welke situaties dient dit werkblad gebruikt te worden?

Het direct aanpakken van een kwestie bij de persoon die het problematische gedrag vertoont, kan in veel gevallen uitkomst bieden, maar in enkele gevallen echter een tegenovergesteld effect hebben. De in dit werkblad beschreven aanpak biedt een goede kans van slagen als de volgende punten van toepassing zijn:

- > Het vertoonde gedrag is uitzonderlijk voor de betreffende persoon. De persoon die de problematische beslissing heeft genomen, neemt normaal gesproken verantwoordelijke beslissingen en bejegt collega's respectvol en met inachtneming van het ondernemingsbeleid.
- > Het problematische gedrag is zeer waarschijnlijk te wijten aan bijzondere omstandigheden zoals overbelasting, frustratie of een gebrek aan kennis van de van toepassing zijnde regels en het beleid van de onderneming.

In dergelijke situaties kan het rechtstreeks aanpakken van kwesties bij de persoon die het problematische gedrag vertoont in veel gevallen de meest effectieve oplossing zijn. De meeste mensen hechten immers waarde aan verantwoord gedrag, en zijn over het algemeen dankbaar als een welgezinde collega hen op een constructieve manier erop attendeert dat het vertoonde gedrag als problematisch kan worden ervaren. Er kunnen zich echter ook situaties voordoen waarin het raadzaam is om de kwestie niet direct bij de betreffende persoon aan te kaarten.

Dit is met name het geval als de volgende punten van toepassing zijn:

- > Het vertoonde gedrag van de persoon vormt een gevaar voor andere personen of voor de onderneming.
- > De persoon schendt de wet- en regelgeving of de Gedragscode opzettelijk.
- > Het direct aanpakken van de kwestie bij de betrokken persoon kan ertoe leiden dat deze belangrijke bewijzen voor het vertoonde gedrag vernietigt.

Onder bovengenoemde omstandigheden verdient het aanbeveling om professionele hulp van een geschikte persoon of afdeling binnen het bedrijf in te schakelen. Mogelijke contactadressen zoals de afdeling **Ethics & Compliance van Bertelsmann** worden in de Gedragscode beschreven.

## Wat als u zelf de leidinggevende bent?

Hoe dient u te reageren als u zelf de leidinggevende bent van de collega wiens gedrag als problematisch wordt ervaren? Als een leidinggevende of een lid van de directie vaststelt dat een medewerker op het punt staat de Gedragscode te schenden of deze reeds geschonden heeft, is het zijn of haar plicht om op een effectieve manier in te grijpen.

## Aanvullend advies nodig?

Voor vragen met betrekking tot de Gedragscode kunt u contact opnemen met de afdeling **Ethics & Compliance van Bertelsmann**. Hiertoe behoren ook vragen over de beste benaderingswijze om kwesties direct aan te kaarten bij de persoon wiens gedrag als problematisch wordt ervaren. Wij staan u graag terzijde en horen graag van u. De contactinformatie van de afdeling **Ethics & Compliance van Bertelsmann** vindt u aan het einde van dit document.

Medewerkers die collega's vrijuit en op constructieve wijze aanspreken op mogelijk wangedrag zijn het beste middel waarover een onderneming kan beschikken om wangedrag te voorkomen, op te sporen en te corrigeren. Gruner + Jahr hecht daarom grote waarde aan een open communicatie op de werkvloer en moedigt dit ten zeerste aan. Onze onderneming tolereert geen intimidatie of represailles tegen medewerkers die te goeder trouw melding maken van mogelijk of feitelijk wangedrag.

Ihr Gruner + Jahr Compliance Team

1

# Plan het gesprek

Om inzichtelijk te maken hoe u dit werkblad in de praktijk kunt gebruiken, bevat deze kolom de notities die Jiang ter voorbereiding op het gesprek met Peter heeft gemaakt. In het kader van de online training kunt u vanzelfsprekend ook een leeg werkblad downloaden.



*Peters kantoor, vrijdag,  
16.30 uur*

## Creëer een aangename gespreks-sfeer:

- Creëer een sfeer waarin u en uw gesprekspartner ongestoord met elkaar kunnen praten:
- > Kies een ruimte die een vertrouwelijk gesprek mogelijk maakt.
  - > Leg een tijdstip vast dat een rustig gesprek voor beide partijen mogelijk maakt.
  - > Voorkom afleiding (bijv. door telefoongeluiden, geluiden van inkomende e-mails of sms-berichten, personen die de ruimte betreden enz.).

## Doelstellingen:

Leg uw doelstellingen voor het gesprek vast. Wat wilt u met het gesprek bereiken?

- *Peters aandacht vestigen op het feit dat zijn geplande personeelsbeslissing als discriminerend kan worden beschouwd.*
- *Peter ervan overtuigen zijn handelwijze te heroverwegen.*

## Wat is de kern van de zaak?

Maak duidelijk waarom u vindt dat het gedrag of de beslissing problematisch is. Op wie heeft het gedrag of de beslissing invloed? Wat zijn de mogelijke negatieve gevolgen? Voor andere betrokken personen? Voor u? Voor de onderneming? Voor de persoon waar u mee spreekt?

- Als Yasmin geen kans krijgt om promotie te maken in verband met een eventueel geplande zwangerschap, zou dit:*
- *oneerlijk zijn ten opzichte van Yasmin*
  - *een nadeel zijn voor de onderneming als zij de meest geschikte kandidate voor de vacature is*
  - *een juridisch risico zijn voor de onderneming, aangezien dit een schending van het antidiscriminatiebeleid van de onderneming zou betekenen*
  - *een risico zijn voor Peter, aangezien disciplinaire maatregelen tegen hem het gevolg zouden kunnen zijn*



### Mogelijke oorzaken?

Laat uw gedachten gaan over de mogelijke oorzaken van het gedrag of de beslissing. Welke argumenten zou de persoon kunnen aandragen om zijn of haar gedrag te rechtvaardigen?

### Alternatieve oplossingen:

Hoe zou u met de aangedragen argumenten kunnen omgaan? Zijn er andere, wellicht betere manieren om het probleem op te lossen?

- Zorgen over werkdruk en deadlines.
- Eens kijken wat Peter tijdens het gesprek te zeggen heeft...

- Peter zou openhartig met Yasmin over de werkdruk kunnen praten om te zien hoe zij hier tegenover staat.
- Peter is zelf ook een ouder, en dit heeft hem er niet van weerhouden zijn werk goed te doen.
- Bestaan er mogelijkheden die medewerkers in staat stellen om als vertkenemer en als ouder aan de verwachtingen te voldoen? Voorbeeld: flexibelere indeling van werkuren?
- Meer personeel inzetten om de werkdruk binnen het team te verlichten?

2

## Het gesprek – effectief communiceren

### A. Aankaarten van een kwestie

Om inzichtelijk te maken hoe u dit werkblad in de praktijk kunt gebruiken, bevat deze kolom de notities die Jiang ter voorbereiding op het gesprek met Peter heeft gemaakt. In het kader van de online training kunt u vanzelfsprekend ook een leeg werkblad downloaden.



Vraag toestemming om feedback te mogen geven.

*Er zit me iets dwars sinds we gisteren met elkaar hebben gesproken. Kunnen we erover praten?*

### Toon respect:

Maak duidelijk dat u zijn of haar integriteit niet in twijfel trekt, maar dat u met een kwestie in uw maag zit waarvoor een oplossing gezocht moet worden.

*Peter, we zijn al geruime tijd collega's van elkaar, en ik weet dat jij iemand bent die verstandige en verantwoordelijke beslissingen neemt. Toch zit me iets dwars dat gisteren tijdens ons gesprek ter sprake kwam, en ik denk dat het belangrijk is om erover te praten.*

### Beschrijf uw waarnemingen:

Plaats de kwestie in het juiste perspectief door te beschrijven wat u waargenomen of meegeemaakt heeft.

- > Beschrijf het geobserveerde gedrag dat u zorgen baart.
- > Gebruik neutrale taal. Laat vermoedens of oordelen over het karakter achterwege.
- > Houd in de gaten of uw gesprekspartner instemt met uw beschrijving van de situatie.

*Als ik je goed heb begrepen, ben je van plan de open vacature met Santiago te bezetten, hoewel hij minder gekwalificeerd is dan Yasmin. De reden hiervoor zou een eventueel geplande zwangerschap van Yasmin zijn. Heb ik dat zo goed begrepen, Peter?*

**Leg uit waarom u bezorgd bent over het gedrag of over de beslissing:**

Laat uw gesprekspartner weten waarom u de kwestie zo belangrijk acht. Beschrijf welke risico's aan het gedrag of aan de beslissing verbonden zijn. Verduidelijk welke consequenties het gedrag kan hebben voor alle betrokken partijen, dat wil zeggen voor u, de collega's, de onderneming alsmede voor uw gesprekspartner.

*Peter, misschien beseft je niet hoe jouw beslissing door anderen opgevat zou kunnen worden.*

- Ik vrees dat je daardoor problemen met de directie krijgt.
- Het is bovendien oneerlijk ten opzichte van Yasmin.
- Het zou een schending van het antidiscriminatiebeleid van de onderneming betekenen, met alle juridische gevolgen van dien.

**B. Verbeteren van de kwaliteit van het gesprek****Zorg voor een veilige en aangename gespreks sfeer****Reageer rustig:**

Blijf kalm, objectief en attent. Houd voor ogen hoe u zich tijdens het gesprek zou voelen. Als u tijdens het gesprek merkt dat u te emotioneel reageert of het gesprek eventueel kan escaleren, neem dan in beschouwing of het geen goed moment is om een pauze in te lassen.

**Wees empathisch:**

Toon vanaf het begin interesse in de visie van uw gesprekspartner en diens welbevinden. Laat tijdens het gehele gesprek merken dat u met uw gesprekspartner meevoelt. Help uw gesprekspartner gezichtsverlies te voorkomen. Houd er rekening mee dat uw gesprekspartner zich momenteel niet op zijn of haar gemak voelt. Let erop dat uw uitspraken en gebaren respectvol zijn en niet als dreigend worden ervaren. Vermijd oordelen over de persoon en probeer begrip te hebben voor zijn of haar visie.

- Peter, ik wil niet dat je in problemen komt door een beslissing waar je later eventueel spijt van krijgt. Dat is eigenlijk de voornaamste reden waarom ik dit onderwerp aanklaart.
- Help me jouw standpunt beter te begrijpen...
- Het heeft er alle schijn van dat je met een aantal pittige uitdagingen te maken hebt. Ik kan heel goed begrijpen dat je gefrustreerd bent. Het klinkt alsof jij en je team enorm onder druk staan.

**Houd de balans tussen vragen & vertellen****Wees beknopt:**

Spreek niet te lang alvorens u uw gesprekspartner de mogelijkheid biedt om te reageren. Hoe korter en directer de boodschap, hoe eenvoudiger deze begrepen en beantwoord kan worden.

**Stel vragen:**

Stel vragen om meer informatie in te winnen en alle gespreksdeelnemers een duidelijker en vollediger beeld van de kwestie te geven.

- Hoe denk jij hierover?
- Help me de situatie beter te begrijpen...
- Laat ons eens naar de mogelijke reacties van collega's kijken als jij je plan doorzet. Wat zal Yasmin doen? Hoe zal de onderneming hierop reageren?

**Luister:**

Vraag uw gesprekspartner naar diens visie, en wacht vervolgens op een antwoord. Probeer onderbrekingen zo goed mogelijk te voorkomen. Voel u niet verplicht om stiltes tijdens het gesprek op te vullen. Luister aandachtig.

**Wees open:**

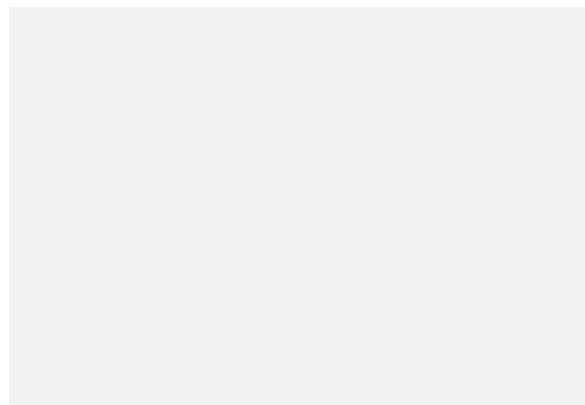
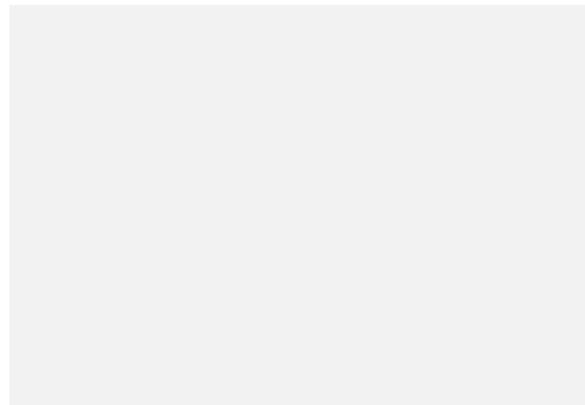
Probeer niet uw eigen standpunt door te drukken. Sta open voor de informatie die uw gesprekspartner met u deelt. Het is immers mogelijk dat u iets verkeerd begrepen hebt.

**Omschrijf in eigen woorden:**

Omschrijf hetgeen u gehoord hebt in eigen woorden. Hierdoor laat u merken dat u aandachtig naar uw gesprekspartner luistert en begrip hebt.

**Zoek overeenkomsten:**

Als u het eens bent met een uitspraak van uw gesprekspartner, laat uw gesprekspartner dit dan merken. Dit kan ook door middel van gebaren (bijvoorbeeld knikken). Hierdoor levert u een actieve bijdrage aan het creëren van een veilige gespreks sfeer.



- Het klinkt alsof jouw team enorm onder druk staat.
- Als ik je goed begrijp, is het voornaamste probleem dat je niet genoeg personeel ter beschikking hebt om de werkdruk eerlijk te verdelen.

- Een sterk punt.
- Dat zou ik net zo zien.
- Dat is begrijpelijk.

**Werk samen aan een oplossing****Werk alternatieven uit:**

Zoek gezamenlijk naar nieuwe strategieën. Neem alternatieve mogelijkheden in beschouwing om tot een oplossing te komen.

**Werk samen:**

Los het probleem gemeenschappelijk op. U kunt uw ideeën voor alternatieve oplossingen opperen. Nog beter: u helpt uw gesprekspartner zelf een oplossing te vinden.

- Laten we eens nadenken. Zijn er misschien betere manieren om met de uitdagingen om te gaan waarmee jij geconfronteerd wordt?

- Peter, heb je al over andere mogelijkheden nagedacht om het probleem op te lossen?
- Kun je geen openhartig gesprek met Yasmin aangaan om haar uit te leggen hoe veeleisend de baan is? Dan krijg je in ieder geval een goede indruk of ze de uitdaging aan wil gaan.
- Kun je niet met je leidinggevende praten om samen te bekijken of meer personeel in dienst kan worden genomen om de enorme werkdruk in jouw team beter te verdelen?



## Evalueer

### Vat samen:

Vat de kern van het gesprek en alle uitgewerkte beslissingen of gemaakte afspraken indien nodig samen.

### Toon waardering:

Toon tegen het einde van het gesprek waardering voor de bereidheid van uw gesprekspartner om naar uw zorgen te luisteren en het moeilijke gesprek te voeren.

*Nou, volgens mij hebben we een oplossing gevonden. Jij praat met Yasmin over de werkdruk en de deadlines die de positie met zich mee brengt. Mocht zij er dan nog steeds open voor staan, kun je haar de baan aanbieden.*

*Dankjewel, Peter. Ik ben blij dat we dit gesprek hebben kunnen voeren. De voorgestelde oplossing lukt me erg op.*

3

## Het resultaat voldoet niet aan uw verwachtingen?

Om inzichtelijk te maken hoe u dit werkblad in de praktijk kunt gebruiken, bevat deze kolom de notities die Jiang ter voorbereiding op het gesprek met Peter heeft gemaakt. In het kader van de online training kunt u vanzelfsprekend ook een leeg werkblad downloaden.



### Wees geduldig:

Uw gesprekspartner zal zijn of haar standpunt eventueel niet onmiddellijk heroverwegen. Uw gesprekspartner heeft wellicht tijd nodig om het gesprek te verwerken en het standpunt te wijzigen. Overweeg hoe u uw gesprekspartner deze ruimte kunt bieden. Als de omstandigheden dit toestaan, kunt u uw gesprekspartner de ruimte en de tijd bieden om over de besproken kwestie na te denken. Indien nodig kan ook overeengekomen worden dat advies bij een derde partij ingewonnen wordt.

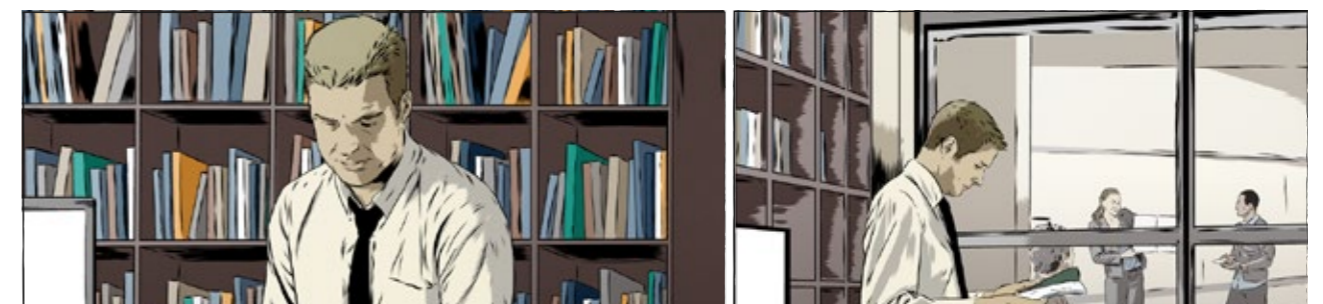
### Verantwoordelijkheid:

Als nog geen oplossing gevonden is, vraag uw gesprekspartner dan om een hervatting van het gesprek alvorens uw gesprekspartner het gedrag verder vertoont resp. bij zijn of haar beslissing blijft.

*Ik merk dat je nog niet echt overtuigd bent. Wat vind je van het volgende voorstel:*

- Denk er in het weekend nog eens rustig over na, dan praten we maandagmorgen verder. Akkoord?
- Zou je eventueel niet nog iemand anders om een mening kunnen vragen? Waarom neem je bijvoorbeeld geen contact op met de ombudspersoon? Dan kun je je plan vertrouwelijk bespreken en krijg je een professionele mening.
- Waarom praat je niet met de directie voordat je een beslissing neemt?
- Waarom sla je de Gedragscode er niet op na?

- Als je tijd nodig hebt om over alles na te denken, kunnen we de beslissing vanzelfsprekend ook nog even uitstellen.
- Zullen we afspreken dat we hier nogmaals over praten voordat je je plan doorzet?
- Als je je plannen niet heroverweegt, zou dat een schending van de Gedragscode betekenen.



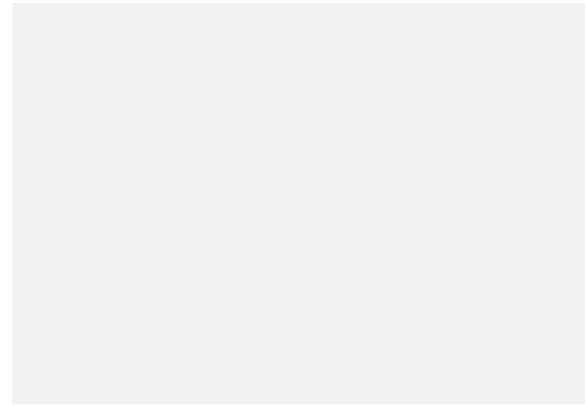
**Plan B:**

Overweeg uw opties als tijdens het gesprek blijkt dat uw inspanningen geen vruchten afwerpen en uw gesprekspartner de Gedragscode naar alle waarschijnlijkheid zal blijven schenden.

In dit geval dient u contact op te nemen met één van de contactpersonen die genoemd worden in de Gedragscode. De Gedragscode beschrijft hoe werknemers bepaalde kwesties veilig en vertrouwelijk aan kunnen kaarten.

Hiertoe behoren de volgende mogelijkheden:

- > Breng uw zorgen onder de aandacht van de plaatselijke directie.
- > Neem contact op met de afdeling **Ethics & Compliance van Bertelsmann.**
- > Consulteer de ombudspersoon.

**Contactinformatie**

Gruner + Jahr Compliance Team

E-mail : [compliance@guj.de](mailto:compliance@guj.de)



**Herausgeber:**

Grüner + Jahr GmbH und Co KG  
Am Baumwall 11  
20459 Hamburg  
Deutschland

<http://greenport.guj.de>