

Slecht leiderschap: niets afspreken, niet aanspreken

door: dr. Alex Klein

Als er één ding is, wat moeilijk gevonden wordt door (beginnend) leidinggevend, dan is dat wel iemand aanspreken op zijn/haar gedrag en diens gevolgen (of de afwezigheid daarvan). Terwijl het eigenlijk zo gemakkelijk is...

Allereerst wil je af van aannames: 'We hadden toch besproken dat ...', 'Ik ging er vanuit dat jij ...'. Een aanname is geen afspraak en dus kun je daar niemand op aanspreken. Het begint dus met het maken van een afspraak: 'We spreken hierbij af dat jij morgenmiddag...' of 'We spreken hierbij af dat jij deze week ...'.

Belangrijke tip:

Spreek iets af rondom een gedraging, iets dat gedaan moet worden. De vaat in de machine doen, het toilet schoonmaken, de facturen inboeken, tien klanten bellen. Zoiets.

Belangrijke tip:

Spreek iets af met een eindtijdstip. Voor vanmiddag vier uur. Iedere ochtend voor de winkel opengaat. Voor vrijdag aanstaande om 12 uur 's middags. Zoiets.

Een afspraak met een specifieke uitkomst met een bepaalde tijdslimiet is namelijk controleerbaar. Het antwoord is simpelweg JA of NEE. JA, dat heb ik wel gedaan of NEE, dat heb ik niet gedaan. Daar hoeven geen emoties aan te pas te komen, de afwas is wel of de afwas is niet gedaan voor 14.00 uur. Die afgesproken telefoontjes naar klanten zijn wel gelukt.

Belangrijke tip:

Speel op de bal, niet op de persoon. Dus stel simpelweg de vraag: 'Is het gelukt, zoals we hebben afgesproken, om de facturen vandaag in te boeken?'

Als iets – ondanks de heldere afspraak – toch niet is gedaan, stel dan niet de vraag: 'Waarom niet?!' Waarom is namelijk een aanvallende vraag, waardoor de ander zich aangevallen voelt. Niet doen, want met de 'waarom-vraag' komen allerlei emoties los. Beter is het om de vraag te stellen: 'Wat is de reden / Wat zijn de redenen, dat je die tien klanten vandaag niet hebt gebeld?' Misschien zijn er wel verklaarbare en steekhoudende redenen voor, dus daar wil je eerst van weten. De kans is echter groot, dat die er niet zijn en dus maak je nieuwe, duidelijkere afspraken. Duidelijke taak, duidelijke deadline, duidelijk ook dat er bij deze afspraak geen excuses worden verwacht.

Een duidelijke afspraak, met een duidelijke termijn, waarvan duidelijk is uitgesproken dat er geen onbenullige afwijking wordt verwacht, heeft een duidelijk controle moment. Een controle op de JA of de NEE.

Belangrijke tip:

Indien JA, geef dan ook blijk van goedkeuring. Spreek uit dat je het fijn vindt dat de afspraak conform afspraak is nagekomen. Want een complimentje motiveert!

Als er echter wederom een NEE als antwoord komt, begin dan weer met de vraag 'Wat is de reden dat ...?' Het kan zijn dat er steekhoudende argumenten zijn, waardoor bepaalde zaken vóór gingen, meer prioriteit kregen. Dat kan... Als er echter (wederom) geen belangrijke redenen zijn waarom de afspraak niet is nagekomen, spreek dan je teleurstelling en ontevredenheid uit.

Belangrijke tip:

Maak gebruik van '*functionele verontwaardiging*', een emotioneel uitspraak van teleurstelling. 'Het stelt me zeer teleur dat jij je niet houdt aan onze afspraken!'

Maak opnieuw heldere en concrete afspraken en leg deze vast op papier (een mailtje voldoet). Als je er nog meer gewicht aan wilt hangen, geef dan eerst mondeling en vervolgens schriftelijk aan dat er consequenties zullen volgen, als niet aan deze afspraak wordt voldaan.

Belangrijke tip:

Consequenties zijn geen dreigementen, het zijn logische gevolgen van het niet nakomen van de gemaakte afspraken. Het mag gerust een '*Als ... dan ...*' constructie betreffen. Als je de afspraken niet nakomt, dan moet je overwerken tot 19:00 uur om het werk alsnog uit te voeren'.

Ook deze zeer duidelijke afspraak controleer je. Is het naar afspraak uitgevoerd? Complimenten geven. Is het echter wederom niet uitgevoerd, dan wederom emotioneel aanspreken, opnieuw bevestigen, maar mét een aantekening in het personeelsdossier. Gewoon een eenvoudige uitdraai van de vastgelegde afspraken, die herhaaldelijk niet zijn nagekomen.

Belangrijke tip:

Als je tegen een van je medewerkers zegt dat er een (negatieve) aantekening in zijn/haar dossier wordt opgenomen, besef dat dit een zeer duidelijke waarschuwing voor die betreffende medewerker moet zijn.

De laatste fase heet afscheid nemen. Als herhaaldelijk een medewerker zich niet houdt aan de gemaakte en schriftelijk vastgelegde afspraken, dan is hij of zij van geen toegevoegde waarde voor jouw organisatie en du spreek en een vaststellings-overeenkomst op.

Belangrijke tip:

Als je op dit niveau bent aangekomen, besef dan dat de arbeidsrelatie ernstig verstoord is en dat het verstandig is om voortijds een (arbeids-)jurist in de arm te nemen.

Het ezelsbruggetje is dus **6A's**:

1. **A**annames wegnemen
2. **A**fspraken maken
3. **A**fspraken controleren
4. **A**anspreken op (afwezigheid) gedrag
5. **A**antekening in personeelsdossier
6. **A**fscheid nemen

Morgen mee beginnen?

Start bij het begin – een gedegen afspraak.

Concrete gedragingen, meetbare uitkomst (JA, wel gedaan versus NEE, niet gedaan) met een duidelijke deadline (morgenochtend 10:00 uur).

Dan volgt de controle en het aanspreken.

Als positief, dan compliment.

Als negatief, dan een duidelijker afspraak.

You get the picture ... volg de 6A's.

Goed leiderschap begint met duidelijke afspraken, waarop je iemand kunt aanspreken.

Kunnen we afspreken dat je voor het eind van de aankomende werkweek (vrijdagmiddag 17:00 uur) je eerste afspraak op deze manier hebt gemaakt?

Afgesproken!