

## Inleiding - hoe maak je verwachtingen bespreekbaar als ze niet worden waargemaakt?

Jouw verwachtingen zo concreet en specifiek mogelijk kenbaar maken is één ding. Stel dat je teamleden toch beneden verwachting presteren. Hoe ga je daar dan mee om? Hoe maak je het bespreekbaar?

Ga je zo snel mogelijk vertellen wat je ervan vindt of... neger je het? Wacht je tot een goed moment, waardoor het er misschien niet meer van komt? Of laat je het maar zitten omdat je de plezierige werkrelatie niet wilt beschadigen?

Als een teamlid niet aan je verwachtingen voldoet is het antwoord in principe heel simpel: maak het bespreekbaar op een zodanige manier dat je er samen van leert.

Een verschil tussen jouw verwachting en wat er daadwerkelijk gebeurt, geeft een groot of klein gevoel van teleurstelling en mogelijk frustratie en ongemak. Als je teleurstelling ervaart, heb je een beslissing te nemen hoe je verder gaat. Doe je iets met dit gevoel, maak je dit gevoel zo snel mogelijk bespreekbaar of laat je het gaan, en neger je het?

Wel of niet in actie komen bepaalt de invloed die je hebt als leidinggevende. Als je niets doet, moet je ook niet klagen dat er niets verandert. Jij hebt zelf de keus gemaakt het erbij te laten zitten.

Als je besluit er wel iets mee te doen, bereid je dan voor op het gesprek. Waar ben je niet tevreden over? Wat heb je afgesproken en wat is het daadwerkelijke resultaat? Wat maakt dat je hier niet blij mee bent? Waarom is het belangrijk dat de afspraak wel wordt nagekomen? Met behulp van deze vragen creëer je duidelijkheid voor jezelf.

Als je het voor jezelf duidelijk hebt kun je een gesprek plannen om samen tot goede afspraken te komen en de verantwoordelijkheid voor de uitvoering bij de ander te laten. Dit doe je door bepaalde vragen te stellen en nieuwsgierig te zijn naar de antwoorden.

Stel dat Anna, de secretaresse uit het eerdere voorbeeld de duidelijke afspraken die Bert heeft gemaakt niet nakomt. Na een week heeft hij het verslag nog niet teruggezien. Hij maakt dit zo snel mogelijk bespreekbaar. Niet omdat hij haar wil aanspreken op een fout, wel om haar te helpen het de volgende keer wel voor elkaar te krijgen, zodat hij er geen omkijken meer naar heeft.

Zo'n gesprek gaat als volgt:

### **1. Benoemen wat er is gebeurd. Wat zijn de feiten?**

Bert: 'De afspraak was dat het verslag binnen drie werkdagen klaar zou zijn. Klopt dat?'

Nu is de kans groot dat Anna van alles gaat opnoemen waarom het niet is gelukt de afspraak na te komen. Mogelijk hele begrijpelijke dingen, van zaken die tussendoor kwamen, ziekte

van een collega of wat dan ook. Dat wil Bert bij deze vraag (nog) niet weten. Hij wil de feiten vaststellen. En het feit waar hij naar vraagt is: Klopt het dat ik deze afspraak met jou heb gemaakt. Bert onderbreekt haar daarom vriendelijk als ze allerlei redenen noemt. Hij blijft vriendelijk vragen of het klopt dat dit de afspraak was. Net zo lang tot Anna zegt: 'Ja dat klopt.'

## **2. Hoe en waarom is de afspraak niet nagekomen?**

Wat heeft Anna gedaan waardoor het niet is gelukt? Welke beslissingen heeft ze genomen? Welke aannames heeft ze gedaan?

Bert: 'Hoe komt het dat het niet is gelukt de afspraak na te komen?'

Anna: 'Ik heb een andere activiteit voorrang gegeven zonder dit met je af te stemmen. Een collega drong nogal aan en het was moeilijk om nee te zeggen. Ik dacht dat wel goed zou zijn om het verslag wat later af te ronden. Jij had telkens afspraken en was druk met van alles en nog wat.'

Er speelt meer dan Bert denkt en het is goed om dit duidelijk te krijgen zodat hij Anna daadwerkelijk kan helpen.

## **3. Wat kunnen Bert en Anna er samen van leren om het de volgende keer anders te doen?**

Bert wil voor de volgende keer graag dat de afspraak wel wordt nagekomen.

Bert: 'Wat kun je anders doen, wat heb je nodig om de afspraak de volgende keer wel na te komen?'

Anna: 'Als ik opnieuw in tijdnood kom, maak ik mijn dilemma bespreekbaar, zodat we samen kunnen beslissen welke activiteit voorrang heeft.'

Dit kan Bert afspreken, maar hiermee blijft het een gezamenlijk probleem. Hij wil graag dat Anna het op een zodanige manier aanpakt dat hij er geen omkijken meer naar heeft.

Bert: 'Zijn er nog andere oplossingen die ervoor zorgen dat jij de afspraak tijdig na kunt komen?'

Anna: 'Een deadline van drie werkdagen is te kort, gezien de andere activiteiten die ik dagelijks heb te doen. Ik wil graag samen met jou naar mijn takenpakket kijken om vast te stellen waar er ruimte gecreëerd kan worden, zodat ik me wel aan de afspraak kan houden.'

Bert plant een vervolgesprek om samen naar haar takenpakket te kijken, en vraagt of Anna de taken van te voren in kaart wil brengen en met een voorstel komt.

of

Anna: 'Ik vind het lastig om nee te zeggen op vragen van anderen en wil graag een assertiviteitstraining volgen, zodat ik me beter aan de planning kan houden.'

Bert laat haar een training uitzoeken die ze kan volgen.

Bert en Anna maken samen een keus welke oplossing het beste is op dit moment. Bert vraagt Anna de gemaakte afspraken binnen drie dagen per mail te bevestigen. Hiermee zorgt hij ervoor dat zij verantwoordelijkheid neemt voor de gemaakte afspraak.

#### **4. Hoe kun je de nieuwe afspraken vasthouden?**

Bert plant alvast een vervolgesprek met Anna om ervoor te zorgen dat de vervolgacties daadwerkelijk in gang worden gezet. Niet omdat hij wil controleren, wel omdat hij en Anna er beiden belang bij hebben dat de gemaakte afspraken worden nagekomen.

Verwachtingen die niet worden nagekomen bespreekbaar te maken, zoals in bovengenoemd voorbeeld, kosten in het begin extra tijd en energie. Toch is het heel goed om te doen omdat:

- je werkt aan constante verbetering door het zelflerende vermogen van je teamleden te vergroten.
- je er conflicten mee voorkomt doordat je zaken op het juiste moment bespreekbaar maakt.
- je tijd en energie terugverdient, omdat je geen herstelacties hoeft te plegen en ergernissen voorkomt.