

Inleiding - van doelen naar verwachtingen uitspreken

Met behulp van jouw onderzoek en de gesprekken die je hebt gevoerd weet je **wat** de grotere doelen zijn van de organisatie waar je werkt en **waarom** deze doelen belangrijk zijn.

Je weet beter wat er van jou en je team wordt verwacht in het leveren van een bijdrage aan het bereiken van deze doelen.

Nu is het zaak om deze verwachtingen te vertalen naar afspraken en acties voor jouw team en teamleden.

- Hoe zorg je ervoor dat jouw teamleden de verantwoordelijkheid nemen voor het geheel én voor hun eigen inbreng?
- Hoe ondersteun en help jij je teamleden om ze in staat te stellen hun eigen verantwoordelijkheid te nemen?

Hiervoor gebruik ik graag de metafoor van het speelveld.

Wat is jouw speelveld?

- Het wat en waarom kennen. Dit betekent: weten wat je van je teamleden verwacht en waarom dit zo is, op basis van de grotere doelen van de organisatie.
- Lekker bezig zijn op je eigen speelveld betekent: ontwikkeling, groei en zelfstandigheid van je team en teamleden bevorderen, dagelijks prioriteiten stellen, plannen en organiseren, voortgang bewaken, plannen bijstellen, de juiste vragen stellen, met aandacht luisteren om de ander te begrijpen, voorbereiden van belangrijke onderwerpen, sturen op inhoud en onderhouden van goede relaties met je teamleden.
- Jij doet jouw ding op jouw speelveld en je helpt, stimuleert, moedigt de ander aan om zijn ding te doen op zijn speelveld.

Wat is hun speelveld?

- **Hoe** je teamleden hun werk organiseren, hoe zij keuzes maken en prioriteiten stellen om jouw verwachtingen waar te maken, dat is hun verantwoordelijkheid.
- **Wat** je teamleden iedere dag in de communicatie en interactie met klanten en collega's doen om jouw verwachtingen waar te maken, dat is hun verantwoordelijkheid.

Van verwachtingen naar afspraken maken met je team en teamleden

Hoe opener en specifieker je bent bij het uitspreken van jouw verwachtingen en het maken van afspraken, hoe leuker en makkelijker het is om lekker samen te werken. Je voorkomt misverstanden en helpt elkaar om dingen in één keer goed te doen.

Het lijkt simpel, en toch het is best lastig in de praktijk. Waarom? Bijvoorbeeld omdat je teveel uitgaat van jezelf, hoe jij iets zou aanpakken. Veel dingen zijn volgens jou zo

vanzelfsprekend is dat je te vaag blijft in je uitleg. Het kan ook zijn dat je niet te belerend over wilt komen... de ander begrijpt het zelf wel, ook al zeg je het niet.

Om je te helpen bij het uitspreken van verwachtingen leg ik je graag uit welke soorten verwachtingen er zijn aan de hand van een simpel, praktisch en herkenbaar voorbeeld: een leidinggevende, laten we hem Bert noemen die met zijn nieuwe secretaresse, we noemen haar Anna, een afspraak maakt over het verslag van het werkoverleg.

Er zijn drie soorten verwachtingen:

1. Open verwachtingen
2. Halfopen verwachtingen
3. Gesloten verwachtingen

Open verwachting:

Een open verwachting creëert duidelijkheid. Bert vertelt Anna wat hij verwacht én waarom hij dit verwacht.

Wat verwacht Bert?

- Hij verwacht het verslag drie dagen na het werkoverleg in concept in zijn mailbox.
- Binnen twee werkdagen leest hij het concept en voegt eventuele opmerkingen en aanvullingen toe.
- Na de verwerking van eventuele opmerkingen verwacht hij dat het verslag dezelfde dag verstuurd wordt aan de deelnemers van het werkoverleg.

Waarom verwacht Bert dit?

- Het is belangrijk dat deelnemers aan het overleg het verslag kort erna ontvangen omdat er afspraken en actiepunten in staan om uit te werken en af te ronden.
- De deelnemers kunnen zich de inhoud van het overleg en de gemaakte afspraken nog goed herinneren als de tijd tussen overleg en verslag niet te lang is.

Het wat en waarom vertellen doet Bert, omdat hij er iets mee wilt bereiken.

Namelijk:

- dat Anna tijd inplant in de agenda voor de uitwerking van het verslag.
- dat Anna makkelijker nee kan zeggen op andere vragen die voorbij komen.
- dat Anna vroegtijdig aan de bel kan trekken als het niet lukt om de afspraak na te komen.

De drie bovengenoemde punten zijn de verantwoordelijkheid van Anna. Bert hoeft hier bij het maken van de afspraak geen aandacht aan te besteden. Vanzelfsprekend hebben deze punten wel aandacht nodig als blijkt dat het Anna niet lukt om de gemaakte afspraak na te komen.

Halfopen verwachtingen:

Halfopen verwachtingen zijn vaag en leiden tot teleurstellingen.

- Bert: 'Ik verwacht dat je het verslag snel en goed uitwerkt en daarna verstuurd aan de deelnemers van het werkoverleg.'

Stilzwijgend gaat Bert ervan uit dat zijn nieuwe secretaresse weet wat snel en goed betekent en dat ze ook begrijpt dat hij het verslag eerst nog even wil zien, voordat het verstuurd wordt.

- Anna heeft het verslag na twee weken klaar en verstuurt het direct aan alle deelnemers aan het overleg. Bert ontdekt nog fouten in het verslag.
- Bert is teleurgesteld omdat Anna zijn verwachtingen niet heeft waargemaakt.

Anna kan Bert zijn verwachting niet waarmaken omdat hij niet specifiek genoeg is geweest in het uitspreken van zijn verwachtingen.

Verborgene verwachtingen:

Dit zijn onbewuste verwachtingen. Bert wordt zich pas bewust van zijn verwachting op het moment dat hij teleurstelling ervaart.

- Het lukt Anna niet het verslag binnen drie dagen in concept klaar te hebben.
- Na een week vraagt Bert naar de stand van zaken en dan vertelt ze dat het niet gelukt is vanwege allerlei dingen die tussendoor zijn gekomen.
- Bert is teleurgesteld omdat hij anderen altijd tijdig informeert als er afspraken zijn die hij niet na kan komen.