

DE MANAGER EN EXCUSES, UITVLUCHTEN EN SLEPENDE PROBLEMEN (2)

db

→ Door: Fabia Hooykaas

Welke functie u ook heeft, het is altijd goed om kritisch naar uzelf te kijken. Zeker in een leidinggevende positie. Kijk naar uw gedrag: wat bevalt u daaraan niet, kunt u dat veranderen en hoe pakt u dat aan? Gedrag veranderen is niet eenvoudig, daar kunt u best wat hulp bij gebruiken. Kaart het aan bij uw collega(s) en vertel wat u wilt veranderen, wat u van plan bent en welke rol zij daarin kunnen vervullen. Wie weet stemt uw actie ook uw collega(s) tot nadenken.

Ik geef een voorbeeld van een probleem wat al lang sleept, te lang.

Het is al over 14.00 uur en Bob is nog niet terug van de lunch. Zijn lunch is om 14.00 uur afgelopen en dus zou hij op zijn werkplek moeten zijn. Bovendien is hij al twee dagen te laat met het aanleveren de nieuwe verbindinstructies voor de voetpoli. Ik heb daar maar niets van gezegd, want dan komt hij gelijk met allerlei argumenten aandragen en belanden we weer in een vervelende discussie. Dan komt er weer een antwoord als: 'heb je ook gezien hoe laat Denise vanmorgen binnenkwam?'

Bovenstaande situatie maakt duidelijk dat u voor uw team geen duidelijke lijnen heeft getrokken over wat toelaatbaar is en wat niet. U heeft het laten aanmodderen. Nu worstelt u met het resultaat: de problemen worden steeds groter. Sommige medewerkers zien u - op dat vlak - als een zwakke manager en maken daar misbruik van.

U voelt aan dat ander gedrag van u gewenst is. Het gedrag van "kop in het zand" of "ik vind het belangrijk dat ze mij aardig vinden" moet vervangen worden. U kiest voor "ik wil duidelijk zijn". Maar hoe pakt u dit aan? Om te beginnen schrijft u voor uzelf op wat u deed en daarnaast wat u wil. Is uw doel SMART? Ik kan mij voorstellen dat u over gaat tot onderstaand gedrag.

- 1 Beslis vooraf wat u tolereert en wat niet. Een voorbeeld. Ik wil dat iedereen om 8.00 uur begint en dat iedereen na de lunch om 14.00 uur weer aan het bureau zit. Zo weet u duidelijk wanneer u moet ingrijpen.
- 2 Neem onmiddellijk en altijd actie als het fout gaat. Wijs iemand gelijk op hetgeen u heeft geconstateerd (niet wat een ander u heeft vertelt). Laat het bijvoorbeeld terugkomen in een functioneringsgesprek en bespreek dan wat de verbeterpunten zijn.
- 3 Maak geen uitzonderingen. Wees consequent: dezelfde regels voor iedereen. Ook voor uzelf dus. Soms lastig maar wel belangrijk als u gezag wilt hebben.

- 4 Hoe reageert u? Leg duidelijk uit waarom u niet accepteert wat er gebeurd is. Leg uit hoe het vanaf nu moet. En vraag iedereen expliciet of ze akkoord gaan.

Zo op papier lijkt het makkelijk maar de praktijk is weerbarstiger en collega's vervelender. Gedrag veranderen is lastig. Dus wat hulp van een mede collega manager kan welkom zijn, maar schroom ook niet te vragen om een training. Het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden is erg belangrijk. Een van de belangrijkste vaardigheden die u als manager moet ontwikkelen is weten wanneer u moet tussenkomen en wanneer u het team de problemen zelf laat oplossen. Geen gemakkelijke taak, die veel inzicht van u vraagt.

→ SMART

Specifiek	De doelstelling moet eenduidig zijn
Meetbaar	Onder welke (meetbare/observeerbare) voorwaarden of vorm is het doel bereikt
Acceptabel	Gaat de doelgroep en/of management deze doelstelling accepteren
Realistisch	De doelstelling moet haalbaar zijn
Tijdgebonden	Wanneer (in de tijd) moet het doel bereikt zijn