

Transparant managen

Het hier gepresenteerde model is gebaseerd op aantal leerprincipes. Het creëert gewenst werkgedrag en een plezierige werksfeer. Het belangrijkste principe waarop dit model is gebouwd luidt:

'Alles wat je aandacht geeft groeit'

Een principe dat daarmee samenhangt, is 'transparantie'. Je bent transparant als je uit jezelf (proactief) zegt wat je wilt en waarom je dat wilt. Het waarom is belangrijk omdat een medewerker dan in nieuwe situaties kan handelen in de geest van jouw verzoek.

Als een medewerker gecorrigeerd wordt op gedrag wat je niet duidelijk van tevoren hebt gecommuniceerd, ervaart hij dat als onrechtvaardig. Hij kan niet raden hoe jij het precies wilt hebben. Als medewerkers niet veilig werken of dingen doen die de veiligheid in gevaar brengen, vraag je dan af: "Ben ik wel transparant geweest?" Ga uit van de goede bedoeling van de medewerker, ga niet corrigeren en leg alsnog uit wat je bedoeling was en waarom.

De volgende principes liggen ten grondslag aan dit model:

- *Gedrag dat beloond wordt, neemt toe*

Voor mensen is aandacht een zeer krachtige beloner. Zeker aandacht van de eigen leidinggevende omdat de leidinggevende voor medewerkers een belangrijke persoon is. Als de leidinggevende erkenning en aandacht geeft aan medewerkers die doen wat hij graag wil, dan zal dat gewenste gedrag toenemen. Dit vraagt van de leidinggevende om alert te zijn op het gewenste gedrag van medewerkers en daar voortdurend aandacht aan geven. Deze erkenning kan bestaan uit een compliment, een blik van verstandhouding, een telefoontje, benoemen wat je ziet, etc.

- *Straffen leidt tot ontwijken; het probleem neemt toe*

Door negatieve aandacht of sancties leert men gedrag niet af. Straf is namelijk een vorm van aandacht. Wel worden de bron van straf (de leidinggevende dus) en de straffende situatie (het werk) vermeden; het gedrag wordt onderdrukt tot het weer kan. Wat doe jij als je een flitspaal ziet?

Dus als je de medewerker hard aanpakt gaat hij jou mijden, geen informatie meer geven en gaat ondergronds door met het gedrag. Het enige dat dan helpt is een hele hoge pakkans. Met andere woorden, je moet orde gaan houden.

- *Negatieve aandacht is lekkerder dan geen aandacht*

Omdat aandacht zo belangrijk is voor mensen is negatieve aandacht beter dan geen aandacht. Zaken of gedrag waar de leidinggevende veel negatieve aandacht aan geeft zullen dus ook toenemen.

Besteed 80 tot 90% van jouw tijd aan transparant zijn en aandacht geven. Een leidinggevende kan het beste veel tijd besteden aan het duidelijk en transparant zijn over de zaken die hij wenst en voorstaat. Het liefst proactief, dus voordat er misverstanden zijn ontstaan of gecorrigeerd moet worden. Als het gewenste gedrag zich voordoet dient de leidinggevende het op te merken en aandacht te geven.

Transparant zijn en complimenteren

Transparant zijn is de fase waarin je uitspreekt wat je wilt en welk doel je wilt bereiken. Je bespreekt dit en stemt het doel af met jouw gesprekspartner. Complimenteren is een manier van erkennen, van positieve aandacht geven. Als de mensen in jouw omgeving gedrag laten zien dat je plezierig vindt en wat effectief is, dan is het geven van positieve aandacht de beste manier om dat gedrag te behouden. Een compliment is positieve feedback.

Feedback

Pas wanneer erkennen en complimenteren niet werken, ga je iemand negatieve feedback geven. In feite escaleer je dan naar een niveau waarin je de relatie licht beschadigt. Na het feedback geven volgt dan ook een fase van luisteren en reflecteren (het gevoel van de medewerker benoemen): met andere woorden relatieherstel. Pas dan wordt overgegaan naar het zoeken van oplossingen.

Confronteren

Als feedback geven na een paar keer niet het gewenste resultaat oplevert, dan schakel je op naar confronteren. Hierbij geef je aan dat je de relatie wilt behouden, EN dat de medewerker zijn werkgedrag echt moet veranderen. Je brengt bewust pijn aan. De relatie wordt nu ernstiger beschadigd en de fase luisteren en reflecteren is bij dit aanspreekmodel dan ook langer.

Als de medewerker gewenst gedrag laat zien, is het belangrijk om direct positieve feedback te geven.

De-escaleren

Zodra de medewerker na de feedback of het confronteren gewenst gedrag laat zien, schakel je terug naar transparantie en erkenning geven.

Slechtnieuwsgesprek

Pas als alle voorgaande interventies niets hebben opgeleverd kom je toe aan het slechtnieuws gesprek. Dat kan zover gaan dat je de werkrelatie met deze persoon opzegt.

Wat heb je nodig om dit model te kunnen toepassen?

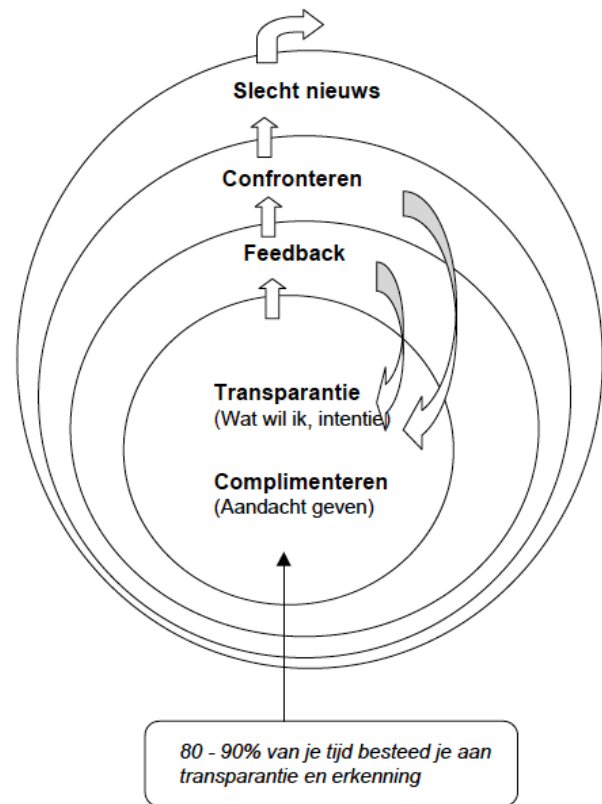
Deze aanpak vergt van je dat je jouw verwachtingen heel helder kunt communiceren. Ook de doelstellingen en resultaten waar je als team of afdeling aan werkt en de werkwijze die je wenst, zul je voor iedereen duidelijk en haalbaar moeten formuleren. Het is belangrijk om de vaardigheden transparant zijn, complimenteren, feedback geven en confronteren, te oefenen. Voor deze vaardigheden is actief luisteren door middel van samenvatten, het stellen van open vragen en het reflecteren op gevoel erg belangrijk.

Vaak heb je in de loop van de tijd een patroon ontwikkeld van kritisch kijken en vooral zeggen wat je niet wilt. Het leren van een nieuw patroon, zien en zeggen wat je wél wilt, vraagt oefening.

Wat levert het op? Minder stress!

Een leidinggevende die veel rimpels of emotionele onrust veroorzaakt, houdt zelf de medewerkers van het werk. Door het model van transparant managen toe te passen krijg je een werksfeer die emotioneel veiliger is en waar de medewerkers hun energie kunnen richten op het werk in plaats van op het verwerken van krenkingen, het oplossen van raadsels of het uitwisselen van gemopper. Het aantal keren dat er confrontaties nodig zijn neemt sterk af.

Leidinggevendenden die dit in praktijk toepassen melden dat het ook voor henzelf leidt tot minder stress en betere relaties.



Bron: Kessels & Smit