

Van moeilijke naar moedige gesprekken

Hoe spreek je een medewerker aan op tegenvallende prestaties?

Iedere leidinggevende heeft weleens te maken met een medewerker die onvoldoende presteert. Het is knap lastig om hem of haar te confronteren met de tegenvallende prestaties. Vaak zet de ander zijn hakken in het zand. Hoe voer je deze moeilijke gesprekken goed?

Een negatieve toegevoegde waarde

Een directeur van een basisschool heeft 'opbrengstgericht werken' ingevoerd en constateert in haar team grote verschillen in toegevoegde waarde. Er zijn leraren waarbij de scores jaar in, jaar uit pieken. Uit de grafieken blijkt echter ook dat er een leraar is die de winst die een klas in het jaar daarvoor heeft gemaakt op het gebied van begrijpend lezen en rekenen, steeds teniet doet. Een negatieve toegevoegde waarde dus.

Onze eerste neiging is misschien om medewerkers die niet goed presteren, eens even stevig aan te pakken. Misschien denk je bij het bovenstaande praktijkvoorbeeld: 'Dit kan toch niet! Hoe haalt de leraar het in zijn hoofd! Dat moet maar eens afgelopen zijn!' Er komen allerlei jij-boodschappen in ons hoofd op: 'jij presteert niet goed', 'jij doet teniet wat je collega's hebben bereikt'. Deze boodschappen zullen ongetwijfeld door de medewerker als (onterechte) kritiek worden ervaren en dus bestreden worden. De jij-boodschappen zorgen voor strijd en weerstand. Een recept voor moeilijke gesprekken.

Niets doen, of met de mantel der liefde bedekken, is echter geen optie. Kan het ook anders? Is er een mogelijkheid om de boodschap die je moet brengen zó te brengen dat hij verstaan wordt?

De wederkerigheid van communicatie

Laten we helder zijn: strijd roept strijd op en weerstand roept weerstand op. Dat is de wet van de wederkerigheid in communicatie. Het is daarom altijd goed om jezelf de volgende vragen te stellen: Wat zegt de weerstand van de ander over jou? Zou het kunnen zijn dat je die zelf hebt opgeroepen door de toon en taal en het non-verbale gedrag waarmee je het gesprek inging? Ontstaat jouw 'vechtgedrag' misschien door jouw eigen angst (bijvoorbeeld voor kritiek van de Onderwijsinspectie of van ouders)? En heeft dat wellicht bij de ander angst opgeroepen, zodat hij zichzelf ging beschermen? Of omgekeerd?

Moedig gesprek

Er is moed voor nodig om ongewenst of onprofessioneel gedrag van een medewerker zó te begrenzen dat de relatie daar niet onder lijdt of zelfs verbetert. Dit lukt als je positief bent naar de persoon en confronterend over zijn gedrag. Je bent dus zowel liefdevol als hard. Het hanteren van constructieve boosheid noemen wij dat.¹ Dit doe je door het uitspreken van ik-boodschappen, waarbij je steeds twee zaken benoemt, die naast elkaar staan: 'Én je bent een gewaardeerd mens in onze organisatie én je resultaten zijn onvoldoende. Dus hoe ga jij ervoor zorgen dat deze over een half jaar wel voldoende zijn?' Je gebruikt niet de constructie 'komma, maar' als in: 'Je bent een gewaardeerd mens, maar ...' Want deze constructie werkt als een gummetje: alles voor de komma wordt niet gehoord, alleen de boodschap erna blijft hangen.

Wanneer een leidinggevende de medewerker met respect benadert én deze met een heldere ik-boodschap begrenst in zijn ongewenste gedrag, ontstaat een moedig gesprek. Het getuigt van moed én het bemoedigt de medewerker.

Meer weten over hoe je grenzen stelt aan onacceptabel gedrag in de school?

Lees het [Handboek professionele schoolcultuur. Focus op koers en gedrag](#) van Henk Galenkamp & Jeannette Schut.

¹ Galenkamp, H. (2006). *Bang voor boos? De invloed van emoties op veiligheid in de school*. Amersfoort: CPS Uitgeverij.