

## LEIDINGGEVEN VOOR GEVORDERDEN

# NIET STRENG, MAAR DUIDELIJK EN EERLIJK

VEEL SCHOONHEIDSSPECIALISTEN WORSTELLEN MET LEIDINGGEVEN. ZE WILLEN EEN AARDIGE WERKGEVER ZIJN, MAAR TEGELIJKERTIJD WILLEN ZE DAT HUN SALON KWALITEIT LEVERT. DIE COMBINATIE BLIJKT IN DE PRAKTIJK MOEIZAAM TE HANTEREN.

**D**uidelijkheid blijkt de sleutel. Als ondernemer ben je de eigenaar van het instituut, neem je risico's en maak je keuzes over de richting van de salon en de manier van werken. "Medewerkers moeten zich dat realiseren", zegt Jacco van den Berg, eigenaar van Van den Berg Training & Advies. "Je maakt afspraken over prestaties, gedrag en houding. Deze kun je als leidinggevende 'vrolijk' meedelen en er je medewerkers aan herinneren, mocht dit nodig zijn. Ze moeten zich realiseren dat een slechte behandeling of een slechte service op een feestje vijftien keer wordt doorverteld. Vooral omdat in schoonheidsinstituten klantgericht werken en service enorm belangrijk zijn."

"Als werkgever heb je vaak meerdere petten op", vult Hetty Hanekamp aan. De eigenaar van Factor H. benadrukt dat je als werkgever bepaalde plichten hebt. Tegelijkertijd ben je ook collega die behandelings geeft. En daar zit dan vaak de behoefte om aardig gevonden te worden. Terwijl werknemers het juist heel normaal vinden dat je een andere positie hebt. Sterker: ze willen met je meedenken over wat je wilt bereiken. "Medewerkers willen weten: waar wil je naar toe en wat moeten zij doen om dat te bereiken? Daar mag je best duidelijk over zijn. Zeg waar je over bijvoorbeeld vijf jaar wilt staan. Dus: hoeveel klanten wil je dan hebben, hoe hoog moet de omzet dan zijn, hoeveel omzet wil je uit de verkoop hebben?", vindt Hetty Hanekamp. Dat is een kwestie van bewustwording van de medewerkers. Op deze manier voelen de medewerkers zich als volwassenen behandeld. Juist door streng te zijn of door je te aardig op te stellen, doe je net alsof ze kinderen zijn. Grote kans dat ze zich ook als zodanig gaan gedragen. Jij zet de lijnen uit en jij bespreekt met het team hoe je je doel wilt bereiken. En het leuke is dat je dan ook nog aardig gevonden wordt. "Het is helemaal niet erg als sommigen je soms een bitch vinden. Dat hoort er bij", zegt ze.

### SNAP-DAT-DAN-SYNDROOM

Medewerkers weten niet vanzelf wat de eigenaar van het instituut wil. Jacco van den Berg spreekt

#### Een goed feedbackgesprek bestaat uit:

- ➔ aansnijden van het te bekritisieren punt
- ➔ achterhalen van de mogelijke oorzaak
- ➔ reduceren van de mogelijke weerstand
- ➔ bespreken van de oplossing
- ➔ maken van afspraken

van het snap-dat-dan-syndroom: "Werkgevers gaan er gemakshalve van uit dat medewerkers, zeker als ze al jarenlang voor hen werken, hun gedachten kunnen lezen en dat zij weten wat van hen wordt verwacht. De realiteit is anders. Daarom moet de werkgever de verwachtingen uitspreken over het functioneren van de werknemer, zoals resultaten en gedrag, en hem daarop aanspreken. Dat kan met complimenten, maar ook met opbouwende kritiek." Voor veel werkgevers is de verleiding groot om zelf de fouten te corrigeren. Dit betekent niet alleen een berg werk, maar collega's zullen dit niet pikken. Als de bom barst, krijgt de medewerker onverwacht te horen wat hij allemaal verkeerd doet.

Ook zie je nogal eens de drang om van de medewerker een kloon van zichzelf te maken. Dat is niet alleen slecht voor de relatie, maar ook benut je daarmee niet optimaal de kwaliteiten van de medewerkers.

Dat betekent niet dat je als werkgever streng moet optreden. "Streng" is een verkeerd woord", zegt Jacco van den Berg. "Goede leidinggevers zijn duidelijk, open en eerlijk. Zij zijn kristalhelder in wat

**'VOOR VEEL WERKGEVERS IS DE VERLEIDING GROOT OM ZELF DE FOUTEN TE CORRIGEREN'**

zij verwachten van hun medewerkers op het gebied van prestaties en gedrag en houding. Als een medewerker onder de maat functioneert, bespreek je dit en dan kunnen de redenen legio zijn. Wellicht is het onervarenheid, onkunde of onzekerheid van de medewerker. Hier kun je afspraken over maken."

### BELEEFDHEDSRITUELEN

Het gebruik om eenmaal per jaar met elkaar te praten over hoe het gaat, is inmiddels wel ingeburgerd. Functioneringsgesprekken mogen echter geen beleefdheidsrituelen zijn. Dikwijls ontbreekt het leidinggevendend aan lef om medewerkers duidelijk, open en eerlijk te beoordelen. Hoe aardig dit ook lijkt, het is niet eerlijk tegenover de medewerker en zeker niet tegenover de collega's die hun best doen en wel goed functioneren.

Ook het schriftelijk vastleggen blijkt lastig. Juist door positieve en negatieve aspecten duidelijk te formuleren kan de leidinggevende aangeven welke verbeteringen hij verwacht. Daarbij hoort ook welke stappen zowel de leidinggevende als de medewerker zullen nemen om de gewenste, geëiste en uitge-

### 'Ik ben niet een van hen'

Twaalf jaar geleden nam ik de eerste medewerkster aan en inmiddels werkt hier een team van zes vrouwen. Regelmatig volgen we een training bij Ria van Tol. Soms ga ik alleen en soms met het hele team. Aanvankelijk wilde ik de aardige baas zijn die een van hen is, maar dat kan niet. Ik ben immers de eigenaar van het bedrijf. Uiteraard vind ik het nog steeds prettig en belangrijk dat ik goed kan opschieten met de medewerkers, maar ik realiseer me wel dat ik een andere rol heb. Ik vind bijvoorbeeld dat alle teamleden regelmatig naar een training moeten. Dat is soms lastig, sommigen hebben immers ook een gezin. Maar ja, als je een leuke baan hebt, moet je er wat voor doen.

Rotte appels in het team, dat is heel vervelend. Ik voelde ooit dat iemand stookte, maar ik kon niet mijn vinger erop leggen. Gelukkig is het goed afgelopen en die persoon heeft simpelweg ontslag genomen. Nu werk ik met een heerlijk team. Niet dat het altijd koek en ei is, hoor.

Maar de sfeer is goed en de medewerkers gaan ervoor. We zijn ook met elkaar heel gezellig naar Barcelona geweest. Ook dat hoort erbij."

(Ans van Bavinckhoven van Schoonheidscentrum Annabelle in Santpoort)

sproken verbetering te realiseren. Hetty Hanekamp kiest ervoor om de medewerkers zelf het verslag te laten maken: "Dat scheelt niet alleen veel tijd, maar je weet ook of de medewerker de kritiek begrepen heeft en bovendien heb je geen gezeur over het tekenen voor gezien."

Een grote valkuil voor ondernemers is kritiek met een verkeerd doel. Je hart luchten, een medewerker onderuit halen of de machtsstrijd aangaan zijn daarvoorbeelden van. In een kritiekgesprek bespreekt de leidinggevende zaken die hem niet zinnen. Bijvoorbeeld als medewerkers dingen doen die ze niet mogen doen of wanneer ze werkzaamheden niet goed doen. Kritiek - mits op de goede manier gebracht - helpt de medewerker zijn functioneren op een hoger peil te brengen en zal de relatie tussen leidinggevende en medewerker verbeteren. ❖

**Meer weten? Kijk op [www.factor-h.nl](http://www.factor-h.nl) en [www.vandenbergrtraining.nl](http://www.vandenbergrtraining.nl).**



### **‘Kritisch, maar opbouwend’**

“We leiden zelf de medewerkers op en we hechten veel waarde aan de verkoop. Daarom nam ik aanvankelijk schoonheidsspecialisten aan met veel ervaring in de verkoop, zoals in de parfumerie. Die mensen waren echter gewend dat de klanten wisten wat ze wilden. In de salon is dat anders, hier weten ze vooral voor welk probleem ze een oplossing zoeken. Een andere beginnersfout was dat ik van de medewerkers een kopie van mezelf wilde maken. Ze moesten op precies dezelfde manier werken. Daar denk ik nu totaal anders over. Het team is juist krachtiger als er verschillende karakters vertegenwoordigd zijn. Regelmatig volgen de medewerkers, zeven in totaal, verkooptrainingen. Ook zelf confronteer ik hen als ik een verkoopgesprek hoor dat niet lekker loopt. Zo’n gesprek is kritisch, maar ook opbouwend. Ze bedenken zelf wat beter kan en dat beklijft goed. Aan de andere kant: ik bof ook dat iedereen in het team open staat voor kritiek. Ik motiveer hen ook met bonussen, producten en cadeaubonnen. Op die manier stimuleer ik de verkoop en dat is met de huidige crisis best nodig. Veel leerde ik van mijn coach. Zij komt niet uit de branche en daardoor kijkt ze met een frisse blik naar het bedrijf. Ze heeft veel oog voor efficiency en personeelsbeleid.”

*(Marijke Stoop, eigenaar van Huidverzorgingsinstituut Attirance in Breda)*