

# Leidinggeven op basis van afspraken (deel 1)

## Vertrouwen: de vergeten binnenkant van afspraken

Winfried Deijman

Het is vaak verbijsterend te zien met welk gemak afspraken worden vergeten of naar eigen welbevinden worden geïnterpreteerd. Leidinggevendenden die te maken hebben met een dergelijke praktijk hebben de neiging steeds harder op te treden of, even erg, helemaal niet op te treden. Het stilzwijgende wantrouwen dat daaruit voort-

In dit eerste artikel over leidinggeven op basis van afspraken wordt de betekenis van vertrouwen in verband gebracht met de afspraakcultuur. Het tweede artikel, dat in het oktobernummer verschijnt, laat zien hoe je met behulp van *Dynamische Oordeelsvorming* een aansprekende afspraakcultuur kunt creëren.

**L**eidingsgeven anno 1999 betekent vaak dat leidinggevendenden alleen nog de kaders aangeven waarbinnen medewerkers in meer of mindere mate de vrijheid hebben hun taken zelf in te vullen. Daarmee schenkt de manager de medewerker vertrouwen en doet hij een appel op diens verantwoordelijkheidsgevoel. Zelfsturing heet dat dan. Maar het omgaan met vertrouwen en verantwoordelijkheid blijkt in veel organisa-

vloeit is de bron van veel onheil. In twee artikelen wordt besproken wat leidinggevendenden kunnen doen om de afspraakcultuur in hun organisatie te verbeteren.

ties een stevige hobbel op weg naar werkelijke zelfsturing. Om erachter te komen hoe ver zelfsturing is gevorderd, zou je eens kritisch naar de huidige afspraakcultuur van een organisatie of afdeling moeten kijken. Want de organisatie van nu is het resultaat van de afspraken die mensen in het verleden hebben gemaakt en zijn nagekomen. En de organisatie van morgen krijgt op haar beurt vorm door de (kwaliteit) van de afspraken van nu.

### Niet hard, niet zacht

Organisaties waarin gewerkt wordt met 'harde' afspraken zijn te omschrijven als 'afrekenorganisaties' of 'tam-tam-organisaties'. Medewerkers worden afgerekend op de afspraken (targets) waar ze ja tegen hebben gezegd. Op zich is daar niets mis mee, zolang het gaat om organisaties die niet onder toenemende druk (van buitenaf) staan. In dergelijke organisaties zie je vaak dat wanneer de druk toeneemt, de harde afspraak met dreigend tromgeroffel gebruikt gaat worden als pressiemiddel van bovenaf om nog meer te presteren. Stok achter de deur is dan het jaarlijkse beoordelingsgesprek, de bonus of een dreigend ontslag. Dergelijke bedrijven gaan uiteindelijk ook vaak met veel gedonder ten onder. Diametraal op de 'harde' afspraak staat de 'zachte' afspraak, vaak te vinden in 'bla-bla-organisaties'. Zo'n organisatie blinkt vaak uit in vrijblijvendheid. Zolang de (subsidie)gelden blijven binnenstromen is er weinig aan de hand. Veel wordt vaak onderhands even geregeld. Maar wanneer de 'bla-bla-organisatie' te lang onder druk komt te staan, verzandt ze in passiviteit en is de kans groot dat ze oplost in haar eigen vaagheid. Beide typering van de afspraakcultuur leiden in hun eenzijdigheid op macro- en mesoniveau tot onzekerheid en one-

nigheid over de te volgen koers. Op individueel niveau leidt dit kwijtraken van de koers vaak tot gevoelens van machteloosheid en moedeloosheid, waardoor het vertrouwen in elkaar en in de toekomst verdwijnt.

In die organisaties waar vertrouwenskrachten afbrokkelen, krijgen de schaduwzijden ervan vrij spel. In een tam-tam-organisatie met een 'te harde afspraken'-cultuur wordt de schaduwzijde zichtbaar als wantrouwen, in een bla-bla-organisatie met een 'te vrijblijvende cultuur' als blind vertrouwen.

### Voedingsbodems voor wantrouwen

Bij een eerste rondie door een willekeurige organisatie valt op met hoeveel onbewuste vertrouwenskrachten het dagelijkse werk verbonden is: we vertrouwen erop dat de deuren van de hoofdingang automatisch opengaan als we onze smartcard gebruiken en dat de computer opstart als we op een knop

## Inventarisatievragen afspraakcultuur

Aan een aantal willekeurige medewerkers vragen wanneer er volgens hen sprake is van een afspraak en naar voorbeelden daarvan vragen, kan een heel verhelderend beeld geven van een stukje bedrijfs- of afdelingscultuur. Bijvoorbeeld:

- Wanneer is er volgens jou sprake van een afspraak?
- Geef eens voorbeelden van wat jij een afspraak noemt?
- Wat valt jou op aan de wijze waarop met afspraken in onze organisatie (op jouw afdeling) wordt omgegaan?
- Waardoor voel jij je niet serieus genomen?
- Waardoor verlies jij het vertrouwen?

drukken. Veel van de dagelijkse workflow wordt gedragen door een soort vanzelfsprekendheidsstroom die zich afspeelt in onze onbewuste verwachtingen en halfbewuste gewoontes. Pas als de deuren niet automatisch opengaan, als de computer geen sjoege geeft of een collega zijn afspraken niet nakomt, worden wij ons bewust van onze impliciete

aspecten waar te nemen die de voedingsbodem vormen voor een toemend gebrek aan vertrouwen:

1. *kennisdeling en voorlichting*: waar onduidelijkheid heerst met betrekking tot de motieven van de ander, zijn werkwijze en de resultaten daarvan (bijvoorbeeld in de vorm van een verslag of tijdens het uitbrengen van verslag) ont-

## De organisatie van morgen krijgt vorm door de (kwaliteit) van de afspraken van nu

verwachtingen. Gebeurt dit incidenteel dan is de daaraan verbonden irritatie gauw verdwenen. Maar wanneer dit soort incidenten structureel worden, kan het basisvertrouwen ernstig worden aangetast. Bijvoorbeeld:

- wanneer de berichten over slechte omzetcijfers steeds nadrukkelijker worden, verlies ik het vertrouwen in de toekomst van de organisatie;
  - als er steeds meer informatie uitlekt, houdt het naïeve vertrouwen op waarmee ik mijn kamerdeur openlaat en gevoelige informatie op mijn bureau laat liggen;
  - wanneer de deadlines van projecten regelmatig worden overschreden en steeds meer afspraken niet worden nagekomen, ga ik twijfelen aan de deskundigheid van mijn collega's;
  - wanneer de ene na de andere reorganisatie over mij heen valt, wordt mijn vertrouwen in de goede bedoelingen van het management steeds minder;
  - wanneer mij stelselmatig verkeerde informatie wordt gegeven of juist wordt onthouden, ga ik twijfelen aan de capaciteiten en de intenties van de ander.
- Toegespitst op ons thema 'afsprakencultuur' zijn er in organisaties drie cultuur-

staat wantrouwen. Dat wantrouwen kan alleen weggenomen worden door alle kennis te delen en eerlijke voorlichting te geven;

2. *controle*: wie door overmatig gebruik van pasjes, voorschriften, regels en procedures (inclusief de daaraan vastgeklonken controle) probeert voortgangprocessen te beheersen en onder controle te krijgen, geeft aanleiding tot wantrouwen. Buitensporige controle kan alleen worden voorkomen door medewerkers niet méér te (laten) beloven dan men kan overzien en waar kan maken;

3. *resultaatverwachting*: wie de ander niet vertrouwt of - meer algemeen - geen vertrouwen heeft in de toekomst probeert zich in te dekken door via afspraken en contracten allerlei vormen van aansprakelijkheidsstelling en compensatieregelingen in te bouwen. Of diegene probeert de afspraken zo ruim te omschrijven dat ze voor allerlei interpretaties vatbaar zijn om zodoende zijn verantwoordelijkheid te kunnen ontduiken. Kijk bijvoorbeeld hoe verzekeringsmaatschappijen, computer- en softwareleveranciers met elkaar omspringen in verband met het beruchte millenniumprobleem.

## Relaties onderhouden

Voor een afspraakkultuur gebaseerd op vertrouwen is het nodig de allerhoogste prioriteit te geven aan het verzorgen van de relatie met elkaar. In Aziatische landen is het verzorgen van relaties vanzelfsprekend. Door eerst te investeren in de persoonlijke relatie ontstaat een basis van wederzijds vertrouwen waarop zaken gedaan kunnen worden (zie voorbeeld op deze pagina).

## De relatie vertrouwen/afspraken

Wanneer keer op keer afspraken niet worden nagekomen of anders uitpakken moet daarover worden gesproken. Voordat ik in een volgend artikel aanwijzingen ga geven over hoe je dat kunt doen zonder

onnodig te polariseren, plaats ik hier het 'vertrouwen' in een referentiekader door aan te geven waardoor in organisaties het vertrouwen geschaad kan worden. Want als niet helder is waar en waardoor de vertrouwensproblematiek ontstaat, kun je nooit de juiste uitweg vinden. We kunnen

Zodra een ander voelt dat de waarheid geweld wordt aangedaan veroorzaakt dat bijna onbewust een aanslag op zijn vertrouwen

spreken van drie oriëntaties van het vertrouwen: vertrouwen in ideeën, vertrouwen in mensen, vertrouwen in zaken.

### Vertrouwen in ideeën

Vertrouwen in ideeën is in organisaties overal impliciet aanwezig. Er zijn managers die handelen op basis van rationaliteit en er zijn er die handelen op basis van intuïtie. Beiden laten zich meer of minder bewust leiden door een idee waarin ze vertrouwen hebben, hoewel ze veelal stellig zullen beweren dat er achter de verscheidenheid van hun nuchtere of juist onberedeneerde beslissingen geen richtinggevend idee zit. Ook vinden we in organisaties ideeën terug in de vorm van uitgewerkte modellen en concepten zoals business proces reengineering, de lerende organisatie met haar vijf disciplines, total quality management, en sinds kort kennismanagementmodellen. Bij vertrouwen in ideeën hoort ook het vertrouwen dat ondernemers kunnen hebben in nieuwe productideeën (e-commerce), ideeën voor verbeteringen in de werkprocessen, of het verbeteren van de overlegstructuur.

Veel bedrijven hebben ook het volste vertrouwen in de idee van kleine business units, projectmatig werken, centralisatie of juist decentralisatie.

### Vertrouwen in mensen

Vertrouwen is eigenlijk altijd terug te leiden tot mensen. Ideeën ontstaan immers in de hoofden van mensen en de 'zaken' (apparaten, gereedschap, boeken, auto's, enz) die wij iedere dag gebruiken om

## In contact blijven

Ik heb een aantal jaren geleden voor een kledingimporteur gewerkt die relaties onderhield met fabrikanten van kleding in het Verre Oosten. Er werd bij die producenten kleding besteld en er werden uiteraard afspraken gemaakt over aantallen, prijs en levertijden. Daarvoor werden contracten gemaakt, opgestuurd, ondertekend en dan werd er afgewacht... Ik was binnengehaald om het orderproces te gaan verbeteren. Toen ik bij deze importeur begon, werd mij medegedeeld dat ik er rekening mee moest houden dat 50 procent van de orders te laat zou worden geleverd. Dat was al een aantal jaren als feit aangenomen want 'zo werken die lui in het Verre Oosten nu eenmaal. Er valt met die lui geen goede afspraken te maken.' Er was dus sprake van een gegroeid wantrouwen. Bij die importeur leefde de impliciete opvatting dat een contract één keer afgesloten werd: '...en dan moet je er toch vanuit kunnen gaan dat de afspraken gewoon worden nagekomen?!' Een vorm van blind vertrouwen. Door druk op de fabrikanten uit te voeren hoopte men de 'delays' nog enigszins binnen de perken te houden. Nu kom ik zelf uit een gezin met een half Aziatische achtergrond en heb met de paplepel ingegoten gekregen dat je mensen alleen afspraken kunt laten nakomen als je voortdurend in contact met ze blijft. Daardoor voelen mensen zich waargenomen en gerespecteerd. Druk uitoefenen werkt bij hen juist averechts.

De westerse afspraakkultuur is er een van 'afpraak is afspraak': ja is ja en nee is nee; in ieder geval in woorden. In het verre oosten werkt dat anders. Daar is ja pas ja als de onderlinge relatie met regelmatige tussenpozen steeds opnieuw wordt bevestigd. Doordat ik voor die importeur op deze wijze investeerde in de contacten met de fabrikanten in Hongkong, Taiwan en Singapore, was binnen een half jaar de 'on time delivery' gestegen tot 85 procent. De overige 15 procent 'overdue deliveries' kwamen nooit als een verrassing. Want op het moment dat men in het Verre Oosten wist dat een bepaalde leveringstijd niet gehaald zou worden, werd dit aan mij kenbaar gemaakt en kon er door ons op geanticipeerd worden.

Een deel van het ritueel bestond er overigens ook uit de leverancier uitvoerig te bedanken als de producten waren aangekomen.

ons werk te doen zijn uiteindelijk ook door mensenhanden gemaakt. Vertrouwensproblemen kunnen weliswaar hun oorsprong hebben in ideeën of zaken, maar worden zichtbaar en voelbaar door mensen. Door de sterke gevoelens die een rol spelen bij vertrouwensvragen is het belangrijk een duidelijk referentiekader te hebben. Waardoor ontstaan mijn irritaties, eenzaamheid of machteloosheid? Alleen door onze gevoelens te benoemen en te relateren aan de vraag of dat komt door ideeën, zaken of door mensen dringen we door tot het kerngebied van de vertrouwensvraag.

### Vertrouwen in zaken

Een ervaren systeembeheerder weet precies hoe hij het computernetwerk goed moet laten functioneren en welk effect bepaalde commando's hebben. De tapijtgarenbewerker voelt met zijn vingers moeiteloos aan wanneer het garen niet de juiste spanning heeft en de ervaren chirurg is zo thuis in zijn vak dat hij ook in een voor de patiënt levensbedreigende situatie snel doet wat nodig is. Vertrouwen is het resultaat van ervaring. Daar waar de eigen ervaring ontbreekt, zijn wij graag bereid, soms uit noodzaak gedwongen, dit zaak-vertrouwen uit handen te geven aan andere mensen. In 'vertrouwen in ideeën' en 'vertrouwen in zaken' is een polariteit te zien. Ideeën zijn abstract en immaterieel; daarentegen zijn zaken concreet en 'gematerialiseerd'. Het vertrouwen in mensen neemt een centrale plaats in.

### Intenties en capaciteiten matchen

Zoals mensen de verbindende factor zijn tussen ideeën en zaken, zo vormen afspraken het bindend middenstuk tussen intenties (bedoelingen) en capaciteiten (deskundigheid). Zie schema hierboven.

### Afspraken

De cultuur van een organisatie wordt zichtbaar in de afspraak. Die ontstaat als het spreken wordt afgesloten, er een



Bron: *Vertrouwen als fundament voor een gezonde samenleving*, door A.H. Bos, uitgever Christoffor

belofte wordt uitgesproken (impliciet of expliciet) en er daarna conform die belofte wordt gehandeld. Een afspraak komt tot stand door een zo realistisch mogelijke match van intenties en capaciteiten.

### Capaciteiten

Bij capaciteiten gaat het om het inschatten van iemands deskundigheid en vakmanschap en het vertrouwen dat daarin gesteld wordt. Als je bijvoorbeeld van mening bent dat het iemand aan een bepaalde deskundigheid ontbreekt, hoort dat gebrek aan vertrouwen geen morele lading te hebben. Het heeft slechts te maken met het feit dat je iemand een bepaalde verantwoordelijkheid of taak (nog) niet toevertrouwt vanwege bijvoorbeeld gebrek aan ervaring. Hoewel het gesprek daarover in principe een zakelijk karakter hoort te hebben, komt het voor dat een betrokkene zich persoonlijk aangevallen voelt (meer hierover in het volgende artikel).

### Intenties

Capaciteiten kun je relatief makkelijk meten door bijvoorbeeld behaalde output en resultaten uit assesment/development centers. Bij intenties ligt dat moeilijker. We kunnen nu eenmaal vooraf niet weten hoe iemand zal omspringen met vertrouwelijke informatie, geld en bevoegdheden. Intenties hebben te maken met eigen belang, groepsbelang, slechte en goede bedoelingen. Mensen zien vaak over het hoofd dat de ander alleen onze woorden en daden kan waarnemen en niet onze bedoelingen. Weer anderen maken van dat feit juist uitbundig gebruik om hun eigen plan te trekken. Iedereen is overtuigd van zijn

eigen goede bedoelingen, (vaak in het belang van De Goede Zaak), maar realiseert zich niet dat anderen hun eigen interpretaties maken en hun eigen conclusies trekken. Ook zijn we ons niet altijd even bewust hoe haaks onze woorden op onze daden staan. Maar de ander voelt dat de waarheid geweld wordt aangedaan en beleeft daarin half onbewust een aanslag op zijn vertrouwen.

Winfried Deijmann is als zelfstandig gevestigd ontwikkelingsadviseur en communicatietraining verbonden aan Dialoog te Berkel en Rodenrijs (e-mail: [deijmann@dialogo.net](mailto:deijmann@dialogo.net)).

Dit artikel is deels gebaseerd op een serie workshops 'Vertrouwen' die de auteur samen met Lex Bos heeft gegeven in binnen- en buitenland.

# Leidinggeven op basis van afspraken (deel 2)

## Elkaar aanspreken op afspraken

Winfried Deijmann

In het eerste deel van dit tweeluik (zie Leidinggeven & Organiseren, augustus 1999) is aandacht besteed aan de vergeten relatie tussen vertrouwen en afspraken en is aangegeven waardoor in organisaties het vertrouwen geschaad kan worden. Een logisch vervolg daarop zijn de in dit artikel beschreven vuistregels en de vraagsystematiek waarmee managers en medewerkers de communicatie over hun afspraken kunnen verbeteren zodat voorkomen wordt dat relaties onnodig polariseren.

In de besluitvorming wordt goede communicatie steeds belangrijker. En dus ook de gemaakte afspraken. Die liggen immers in het verlengde van een besluit. Een afspraak is een soort voorlopig eindpunt van de communicatie omdat vanaf daar het spreken ophoudt en het doen begint. Daarna echter komt

het moment dat over de resultaten moet worden gecommuniceerd. Het elkaar aanspreken op toezeggingen hoort ook bij het verbeteren van de afspraakcultuur. In deel 1 van dit artikel zagen we al dat als er een afspraak gemaakt wordt, er door de gecreëerde verwachtingen en afhankelijkheden een *reële* verbinding ontstaat tussen

mensen. Hier doorheen speelt echter de hiërarchie die de leidinggevende formele macht geeft. Op zijn beurt kan de werknemer kennis en capaciteiten als informele machtsmiddelen inzetten. Maar als de ander dat niet erkent, ben je machteloos en zijn wantrouwen en strijd het gevolg. Terwijl een goede afspraakcultuur juist staat of valt met wederzijds vertrouwen. Dat vertrouwen tussen mensen ontstaat niet op denkniveau of op wilsniveau, maar op het niveau van het gevoel. Bij het maken van afspraken en het afleggen van verantwoordelijkheid daarover wordt nog te vaak vergeten eerst duidelijk te maken waarover *ik* mij zorgen maak en waarover *jij* je zorgen maakt. Dan is er een gedeelde zorg en kun je praten vanuit gelijkwaardigheid. Als de gebruikelijke antwoorden niet meer voldoen zijn het de goede vragen die bewustmakend werken. Elkaar bewuster aanspreken op afspraken is te leren zonder (zelf)respect te verliezen.

Dynamische Oordeelsvorming helpt mensen zelfstandiger te worden.

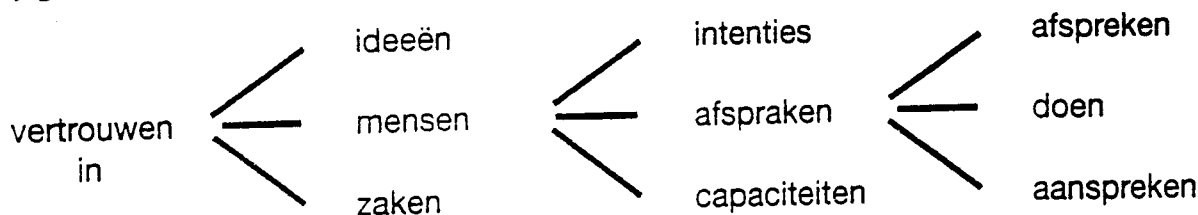
Aanvankelijk is het slechts een hulpmiddel om: Situaties beter te kunnen doorzien.

een bewust eigen standpunt te kunnen innemen, en een betere afspraak te kunnen maken.

Het belangrijkste instrument is 'vragen stellen'.

Om inzicht in een situatie te krijgen...  
....moet je jezelf vijf vragen stellen...

figuur 1 Referentiekader



## Woorden en daden

Zoals mensen de verbindende factor vormen tussen ideeën en zaken, zo zijn afspraken het bindend middenstuk tussen intenties (bedoelingen) en capaciteiten (deskundigheden). De verbinding tussen het aangaan van een afspraak tot en met het rapporteren over het resultaat daarvan ligt op zijn beurt weer in het 'doen' (het uitvoeren van de afspraak). In figuur 1 wordt die samenhang schematisch zichtbaar (zie ook *Leidinggeven & Organiseren*, nr. 4 van augustus).

## Praktische vuistregels

Ieder besluit moet worden verankerd in een individuele afspraak. Maar dat is niet hetzelfde als dicteren wat de ander moet doen. Zowel bij het afspreken (op zich nemen van verantwoordelijkheid) als het aanspreken op de afspraak (afleggen van verantwoordelijkheid) is het zinvol een paar vuistregels in acht te nemen die voorkomen dat mensen zich bijvoorbeeld onbedoeld persoonlijk voelen aangevallen.

1. Ga uit van gelijkwaardigheid.
2. Investeren in tijd: besef dat je met tijd tijd maakt.
3. Stel geen meikende maar helpende vragen.

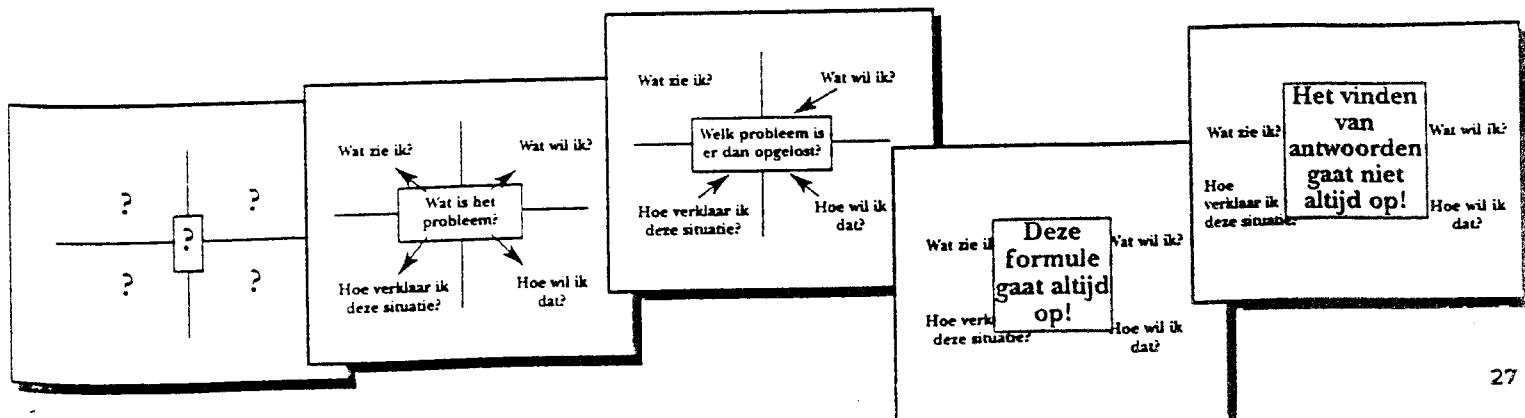
*Gelijkwaardigheid.* Bij het aangaan van een afspraak is het belangrijk uit te gaan van *gelijkwaardigheid*. Waarom dat nodig is verwoordde de Amerikaanse managementgoeroe Peter Drucker al in 1989 in een artikel in *The Economist*. Hij veegde daar de wereld-economische vloer aan met de geldende opvatting dat de wereld controleerbaar en maakbaar zou zijn. Hij roept op tot een erkenning van de wederzijdse afhankelijkheid ('reciprocity'), omdat het bouwen van machtsstructuren en het eenzijdig behalen van voordeel oneconomisch is en op den duur altijd negatief uitwerkt. Die gedachte is sindsdien op macroniveau wel gemeengoed geworden (poldermodel, overlegeconomie), maar amper doorgedrongen tot de werkvloeren, waar dagelijks kleine en grote afspraken worden gemaakt. Daar leven we nog vaak in de illusie dat alles en iedereen wel geprogrammeerd en gecontroleerd kan worden of dat gewenst gedrag af te dwingen is door angst voor slechte beoordeling of door loonprikkels. Zo'n behandeling roept slechts 'vecht of vlucht'-gedrag op, doordat het eigenbelang steeds zwaarder gaat wegen. Als manager heb je vanuit je hiërarchische positie formele macht die je wel of niet kunt gebruiken. De medewerker heeft echter de informele macht om

op vele manieren onder een afspraak uit te kunnen komen. Gelijkwaardigheid wil hier zeggen: voor een moment afzien van de formele en informele macht die je hebt zodat er een vertrouwensruimte kan ontstaan. Vanuit het bewustzijn van de wederzijdse afhankelijkheid leg je vast (spreek je af) wat ieders bijdrage zal zijn om het (samen) genomen besluit te realiseren.

*Investeren in tijd.* Het is met tijd als met geld: met tijd maak je tijd!. Door op het juiste moment en de juiste wijze tijd te investeren in afspraken wordt uiteindelijk tijdwinst geboekt. Het systematisch stellen van goede vragen is daarbij essentieel (zie ook de paragraaf: 'Just-in-Time'-afspraken).

*Helpende vragen.* Het is de taak van zowel de manager als z'n teamleden mee te denken, mee te kijken en die vragen te stellen die helpen de afspraak realistisch te houden.

- Past het in je agenda?
- Heb je de nodige deskundigheid? (capaciteiten)
- Heb je de nodige middelen zoals budget, mankracht, hulpmiddelen?
- Zie je het zitten? (intenties)
- Hoe ga je het aanpakken?



Om het bekende 'We dronken een glas, we deden een plas en we lieten de zaak zoals het was'-effect te voorkomen, kan je als leidinggevende bij twijfel over de haalbaarheid van een afspraak de medewerker vragen wat hij denkt te gaan doen als hij merkt dat hij de gemaakte afspraak (waarschijnlijk) niet kan nakomen.

## Het aanspreken op afspraken

In veel organisaties ligt kennelijk een soort taboe op het aanspreken van medewerkers op hun afspraken, vooral wanneer afspraken niet of maar ten dele zijn nagekomen. Mijn ervaring is dat veel managers schroom hebben gekregen voor dit soort gesprekken omdat ze te vaak ontaarden in 'tam-tam'- of 'bla-bla'-gesprekken en ze bang zijn relaties verder te verstoren. Of ze degraderen zichzelf tot de soort manager die - net als in de tv-reclame - grommend en blaffend z'n mensen tot de orde roept. Het kan anders. Met name bij het aanspreken van mensen op niet-nagekomen afspraken is het zinvol om naast de eerdergenoemde nog een paar vuistregels in acht te nemen.

4. Stel de (interne) klant en daarmee de na te komen afspraak op de eerste plaats.
5. De medewerker blijft primair zelf verantwoordelijk, maar je zoekt wel samen naar een oplossing.
6. Weersta in eerste instantie de verleiding in discussie te gaan over verklaringen en oorzaken.
7. Benut de situatie - als de druk weer van de ketel is - om er samen van te leren.

8. Probeer zo lang mogelijk af te zien van het gebruik van machtsmiddelen. Relevante vragen hierbij zijn: Wat kunnen we doen opdat de afspraak alsnog nagekomen wordt? Wat is haalbaar? Wat is noodzakelijk?

### Hoe heeft het zo ver kunnen komen?

Pas nadat er een voor alle partijen bevredigende oplossing is gevonden (waarvoor de medewerker primair verantwoordelijk blijft), komen vragen aan de orde om de oorzaken te achterhalen. Een dergelijk gesprek kun je het best één of twee weken later houden, waarbij het uitermate belangrijk is hier weer het principe van de gelijkwaardigheid te laten gelden, want

dan wat hij zelf heeft nagelaten waardoor het proces geen tien verdient. (AUW!!). Het spreekt vanzelf dat zo'n vraag slechts zelden en alleen in een sfeer van vertrouwelijkheid gesteld kan worden, anders werkt het tegen je.

Realistische afspraken maken levert tijd-winst op. De volgende praktijkcase illustreert dit.

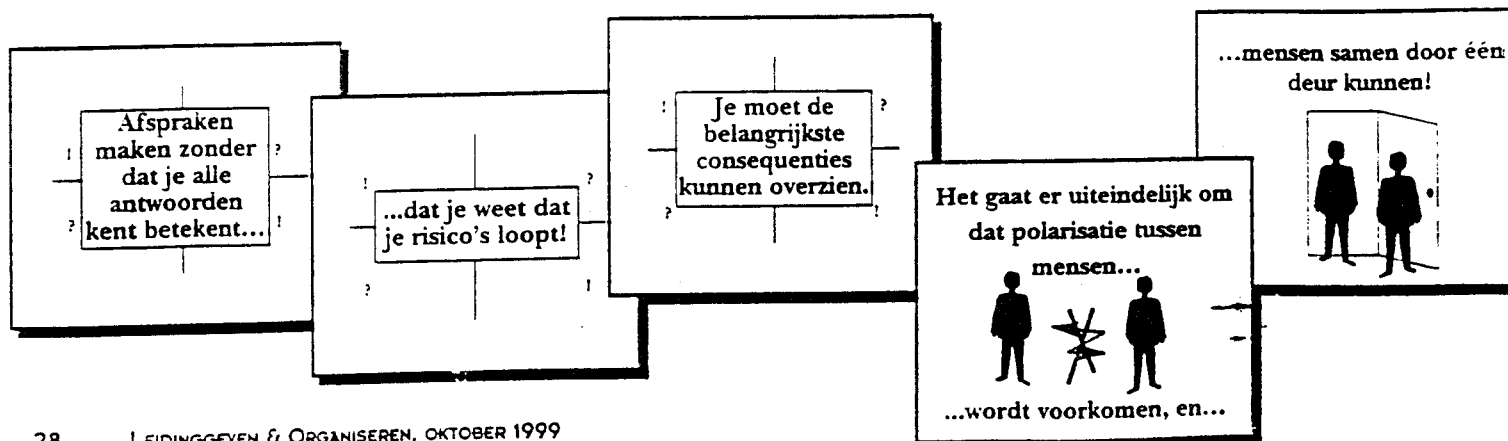
### 'Just-in-Time'-afspraken: een voorbeeld

Voor een dienstverlenende organisatie heb ik het principe van de 'Just-in-Time'-afspraken op poten gezet. Het bedrijf verzorgde de elektronische verwerking van financiële transacties en

## 'Pas bij gedeelde zorg kun je praten vanuit gelijkwaardigheid'

leren kun je alleen in vrijheid. Als ook deze tweede-lijns gesprekken onbevredigend verlopen of herhaaldelijk moeten plaatsvinden, dringt zich de vraag op aan de manager of hij in de positie is om te 'bestrafen' en welke belangen daarbij vooropstaan. Vraag eens tijdens een evaluatiegesprek over een afspraak aan een medewerker welk cijfer hij toe zou kennen aan de afspraak en het proces eromheen. Als hij een score lager dan een negen geeft, vraag

was afhankelijk van zowel interne als externe leveranciers. Door de jaren heen was het gewoonte geworden om bij het aangaan van afspraken de levertijd van het gevraagde op te schroeven. Door de toegenomen complexiteit vertrouwde men er steeds minder op dat de ander op tijd zijn verplichting na zou komen en men bouwde voor zichzelf uit voorzorg een tijdsbuffer in. Aangezien men dit stilzwijgend van elkaar accepteerde, maar nooit precies wist hoeveel buffertijd de



ander had gereserveerd, werden de spullen regelmatig te laat aangeleverd. Daarmee werd keer op keer de impliciete opvatting bevestigd: 'Zie je wel dat je ze niet kunt vertrouwen!' Men beseft niet dat men door het eigen gedrag de samenzwering instandhield. En zo was de neergaande spiraal een feit en was er in de agenda's van de medewerkers inmiddels voor een gigantisch, maar onbruikbaar kapitaal aan manuren opgeslagen in de vorm van buffertijd. Het verwerkingsbedrijf wist deze spiraal radicaal te doorbreken door de moed te hebben écht op basis van 'wederzijds vertrouwen' afspraken te gaan maken en elkaar daarop aan te spreken. De afde-

lingscheffs spraken met hun medewerkers een *realistische* hoeveelheid tijd af voor een klus en de chef van afdeling A wist dat wanneer hij op bijvoorbeeld dinsdagochtend bepaalde informatie niet had geleverd aan afdeling B, het systeem plat ging of dat een halve afdeling duimen ging zitten draaien. En dus was de informatie er, misschien op maandagmiddag of zelfs pas op maandagavond, maar in ieder geval net op tijd! Na negen maanden toonde een voor de IT-branche representatieve audit aan dat het bedrijf zich aanzienlijk had verbeterd op een aantal aspecten. 'Problem management' was op een vijfpuntsschaal gestegen van 1 (initiatie van...) naar 3 (controle

over...). 'Availability management' (de beschikbaarheid) was gestegen van 0,5 naar 2 (bewustwording van...). Het hierna in het kort te schetsen model van Dynamische Oordeelsvorming<sup>®</sup>, speelde in het succes van dit traject een fundamentele rol. Alle (vertrouwens)aspecten, aandachtspunten, vuistregels en relevante vragen die in dit en het vorige artikel over leidinggeven op basis van afspraken zijn besproken, konden door dit model inzichtelijk worden gemaakt en door oefeningen worden geoperationaliseerd.

Winfried Deijmann is een zelfstandig gevestigde trainer/consultant en deelnemer in de Stichting Dialoog (e-mail: [deijmann@dialogoog.net](mailto:deijmann@dialogoog.net))

## Hoe werkt dynamische oordeelingsvorming?

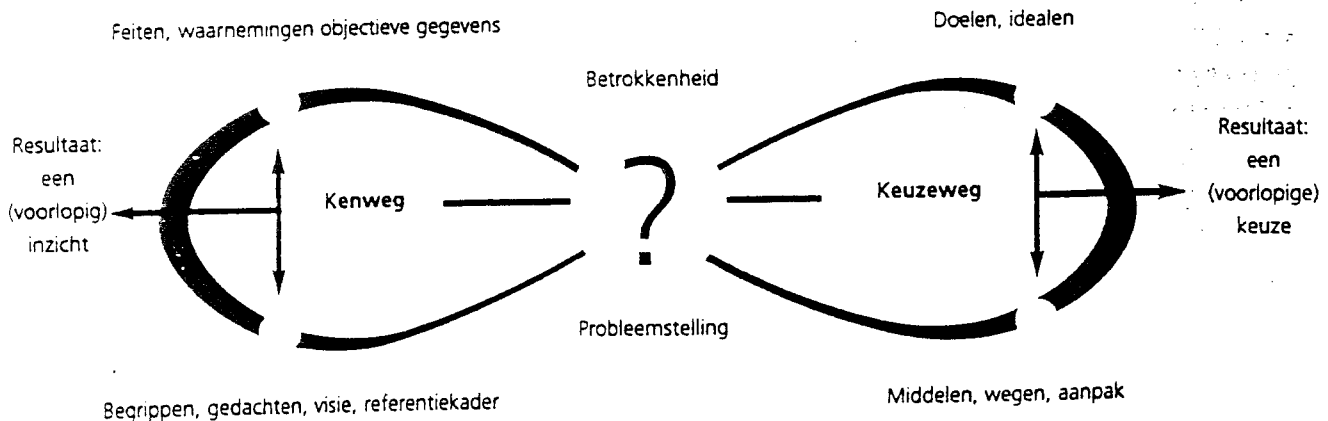
Dynamische Oordeelsvorming is gericht op een zo open mogelijke communicatie. In het kader van het verbeteren van een afspraakcultuur is deze methode een handige manier om jezelf kenbaar te maken. De essentie ligt in de bewustwording van je eigen oordeelsvormingsproces en dat van de gesprekspartner(s) door het stellen van vragen: wat zie en hoor ik, wat denk ik daarbij en waarom, wat voel ik, wat wil ik en hoe realiseer ik dat? Meestal is dat een nogal onbewust proces. Als je bewuster omgaat met die vragen, ga je minder impulsief reageren en krijg je meer helderheid, waardoor je realistischer met je verantwoordelijkheid kunt omgaan. Elk probleem, elke afspraak, elke vraag die op een bepaald moment aan de orde wordt gesteld heeft een verleden en een toekomst. Dat verleden moet je kennen (*de ken-*

*weg in figuur 2*). Daartoe dienen de vragen naar de feiten (Wat zie en hoor ik?) en naar de begrippen/opvattingen (Wat denk ik daarbij?).

De toekomst wordt bepaald door de keuzes die we maken (*de keuzeweg*). Om daar een beeld van te krijgen dienen de vragen naar de doelen (Wat wil ik?) en naar de middelen (Hoe realiseer ik dat?).

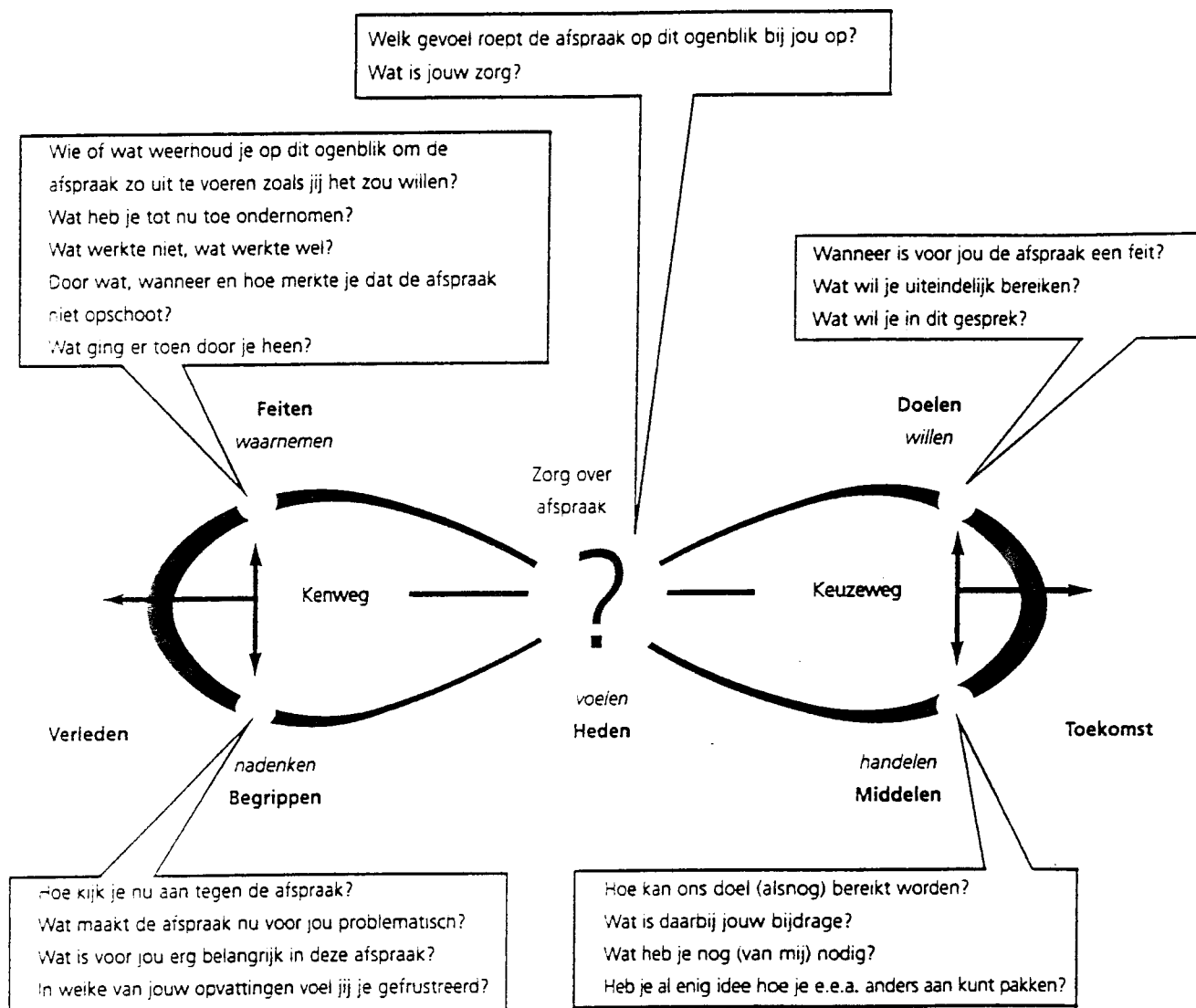
Aan de basis van ieder probleem of misgelopen afspraak staan altijd gevoelens die zich in het heden manifesteren. Voor wat betreft het omgaan met afspraken zijn de relevante vragen daarvoor opgenomen in figuur 3. (Op internet is een dynamische versie van dit model te vinden: [www.dialogoog.net](http://www.dialogoog.net)).

figuur 2 Model dynamische oordeelsvorming





**figuur 3** Relevante vragen bij het maken van afspraken op basis van dynamische oordeelsvorming



*Indien het je tijdens gesprekken lukt je helder uit te spreken over:*

- wat je nu bezighoudt en waar dat vandaan komt (waarnemen);
- welke gevoelens dat nu in je oproept (voelen);
- hoe je dat verklaart (denken);
- wat je intenties zijn (willen);
- hoe je die wilt realiseren (handelen), dan laat je zien waar je nu (heden) staat, waar je vandaan komt (verleden), waar je naar toe wilt en hoe je dat realiseert (toekomst). Daarmee lever je een positieve bijdrage aan het bevorderen van wederzijds vertrouwen en een aansprekende afspraakcultuur.

**Literatuur**

- Lex Bos, *Oordeelsvorming in Groepen, Polariteit en ritme als sleutel tot ontwikkeling van sociale organismen*, proefschrift, Wageningen 1974.
- Lex Bos, *Vertrouwen als fundament voor een gezonde samenleving* - uitgeverij Christofloor 1997.
- Interview met Peter Drucker, *Economist*, november 1989