



■ Daan Buijs & Jayne Slot

Dat vraagt meer dan lef!

# Afspreken en aanspreken?

Wat is er nodig om tot een effectieve af- en aanspreekcultuur te komen? Er gaat in de praktijk veel mis. Gebrek aan heldere afspraken en vooral gebrek aan het aanspreken op niet nagekomen afspraken, leidt tot een gedoogcultuur met ernstige gevolgen. De eurocrisis vormt het meest actuele voorbeeld. Regeringsleiders maakten weliswaar mooie afspraken, maar het ontbrak hen aan lef tot het nemen van verantwoordelijkheid om elkaar daar ook aan te houden. De oplossing wordt bemoeilijkt door gebrek aan sanctiemogelijkheden om het nakomen van afspraken af te dwingen. Het ontbreken van een af- en aanspreekcultuur blijkt ook regelmatig de oorzaak van het ontstaan van rampen zoals de vuurwerkramp in Enschede (2000), de cafébrand in Volendam (nieuwjaarsnacht 2000-2001), de brand in het cellencomplex te Schiphol (2005) en de brand bij Chemie-Pack in Moerdijk (2011). Maar ook in organisaties doen zich regelmatig op grote schaal 'rampjes' en 'bijna-rampjes' voor door ontbreken van een af- en aanspreekcultuur.

### Een praktijksituatie

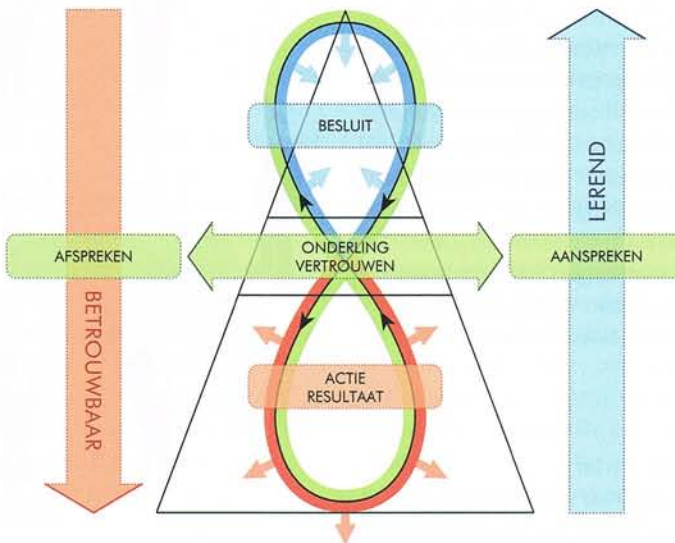
Bij een handelsonderneming zijn er klachten over de slechte telefonische bereikbaarheid. De directeur besluit een regel in te voeren dat de telefoon na maximaal vier keer overgaan moet worden opgenomen. Hij geeft zijn afdelingschefs de opdracht ervoor te zorgen dat alle medewerkers naar deze richtlijn gaan handelen. Een extern bureau zal na veertien dagen meten of de richtlijn wordt opgevolgd. Geen van de afdelingschefs maakt bezwaar en de directeur denkt: dit komt goed, want wie zwijgt stemt toe. Bij de controlemeting blijkt dat slechts in 30% van de gevallen de telefoon binnen vier keer overgaan te worden opgenomen. Geïrriteerd spreekt de directeur de afdelingschefs daarop aan op de eerstvolgende vergadering. Deze reageren met uitvluchten, zoals te weinig personeel en een zieke medewerker. Bij gebrek aan beter verlengt de directeur de termijn met veertien dagen. Ook bij de tweede meting voldoet ruim 30% niet aan de norm. Door dit voorval realiseert de directeur zich dat dit patroon symptomatisch is. Hij roept de hulp in van een cultuurveranderingsdeskundige.

Onder diens begeleiding maken de directeur en de afdelingschefs realistische afspraken. Dat gebeurt in een open gesprek, waarin de 'mitsen en maren' serieus worden genomen. Daarin wordt zichtbaar dat, binnen nog eens veertien dagen, waarschijnlijk alle afdelingen aan de norm zullen kunnen voldoen. De derde meeting bevestigt dit, op één verklaarbare uitzondering na.

In dit voorbeeld leiden realistische afspraken met behulp van externe begeleiding tot het beoogde resultaat. We gaan nu nader in op de vraag wat er nodig is om het effectief afspreken en aanspreken tot onderdeel van de organisatiecultuur te laten worden.

### Hoe werkt het mechanisme van afspreken en aanspreken?

Een af- en aanspreekcultuur draagt bij aan een betrouwbare, presterende en lerende organisatie met onderling vertrouwen. In figuur 1 is de functie, die het mechanisme van afspreken en aanspreken vervult bij het realiseren van een besluit, schematisch aangegeven. De bovenlus van de lemniscaat verbeeldt de



Figuur 1. Van besluit tot resultaat (Stichting Dialoog©)

vergaderkamer in een organisatie. Daar neemt een directie-, management- of uitvoerend team, binnenskamers, een besluit binnen de voor dat team geldende spelregels (verbeeld door de bovenste, groene lus). Hierna verdelen teamleden het werk door het maken van afspraken. Wie gaat wat wanneer doen en met welke kwaliteit om zijn bijdrage aan het realiseren van het besluit te leveren? Na het afspreken gaat ieder zijns weegs om op basis van de afspraken, buiten de werksituatie (verbeeld door de onderste groene lus) te doen wat hij op zich heeft genomen. De praktijk leert echter dat dat vaak niet of onvoldoende gebeurt. De oorzaken kunnen zeer divers zijn.

Bijvoorbeeld: onwil, gewijzigde omstandigheden of een onduidelijke en/of niet realistische afspraak. Als leden van een organisatie elkaar niet aanspreken op niet nagekomen afspraken – en dat is veelvuldig het geval – dan is de gedoogcultuur een feit, met alle gevolgen van dien. Om tot meer realistische afspraken te komen, is het noodzakelijk dat leden van een organisatie elkaar gaan aanspreken. Aanspreken werkt het beste, als ze dat op een niet bestraffende of verwijtende manier doen, maar in openheid. Dan wordt zichtbaar waarom de afspraak niet is nagekomen en wat zij de volgende keer anders moeten doen om herhaling te voorkomen. Zo levert aanspreken een bijdrage aan de lerende organisatie. Door de realistische afspraken wordt de kans groter dat de organisatie toezeggingen aan klanten waar maakt. Dat vergroot de betrouwbaarheid van de organisatie. Het mechanisme van aan- en afspreken kan, mits juist gehanteerd, tevens tot meer onderling vertrouwen leiden.

### De praktijk vraagt om lef

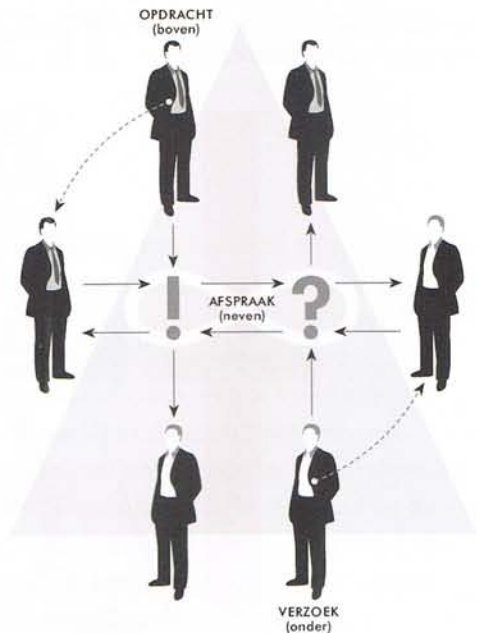
In de meeste organisaties wordt een aan en afspreekmechanisme zoals hiervoor beschreven (nog) niet actief geïmplementeerd. Er zijn natuurlijk vele redenen om elkaar niet

aan te spreken. In een gedoogcultuur heeft ieder zo zijn eigen belangen om de situatie te handhaven om zichzelf ook niet aan afspraken te hoeven houden en ieder heeft op zijn manier dus 'boter op zijn hoofd'. Zowel medewerkers als leidinggevend zien tegen het aanspreken op. Ze zijn bang voor conflicten en/of bang hun eigen belang te schaden. Om in zo'n cultuur elkaar toch aan te spreken is lef nodig. Lef zien we als de kracht die je nodig hebt om je kwetsbaar op te stellen en te doen wat de zaak vraagt, ondanks je weerstanden of twijfels.

### Het afspreken

De hiërarchie in een organisatie (verbeeld door de driehoek in figuur 2) is een belangrijke beperkende factor voor het maken van gelijkwaardige afspraken.

Een opdracht is in essentie een 'van bovenaf' opgelegde taak. In bevelsorganisaties zoals



Figuur 2. Opdracht en verzoek versus afspraak (Stichting Dialoog©)



leger, politie en brandweer, kan dat functioneel zijn; in de meeste organisaties is het dat echter niet. Medewerkers durven een opdracht vaak niet ter discussie te stellen omdat ze bang zijn. Ze zijn bang dat hun leidinggevende aan hun loyaliteit zal twijfelen of bang voor zijn beoordeling. Het is dus eigenbelang van de leidinggevende zelf de medewerker te vragen of het hem gaat lukken en wat hij eventueel nodig heeft om de opdracht wel te kunnen uitvoeren. Daarvoor heb je als leidinggevende lef nodig om van je voetstuk te komen en om in gelijkwaardigheid afspraken te maken. Een verzoek komt in een hiërarchische organisatie voort uit een ondergeschikte positie. Als een medewerker zich met een verzoek tot zijn leidinggevende richt en deze reageert met: "Ik zal kijken wat ik voor je kan doen", is de kans groot dat de leidinggevende het door de waan van de dag vergeet en er niet uit zichzelf op terugkomt. Het is in het belang van de medewerker om zelf zijn leidinggevende te vragen wat deze met zijn verzoek gaat doen en wanneer hij antwoord kan verwachten. Daartoe zal hij het lef moeten hebben zijn drempelvrees te overwinnen. Het gaat er dus om dat leidinggevende en medewerker met elkaar in gelijkwaardigheid een open dialoog aangaan om een opdracht of een verzoek om te zetten in een (realistische) afspraak. In zo'n afspraak hebben beiden inspraak. Een afspraak is in feite een contract.

Als in een team, nadat een besluit is genomen, de werkverdeling om dat besluit te realiseren plaatsvindt op basis van afspraken is de kans op stress en overbelasting kleiner, omdat in de verdeling rekening wordt gehouden met elkaars capaciteiten, draagkracht en omstandigheden.

### Het aanspreken

Aanspreken is de belangrijkste sleutel om van een gedoogcultuur te komen tot een af- en aanspreekcultuur. Toch gebeurt het in de praktijk bijna niet. Hoe komt dat? Vaak zijn leidinggevende en medewerker enkel

gericht op de taak die zo snel mogelijk af moet. Ze nemen niet de tijd om te leren van de gemaakte fouten. Dat schaadt zowel de kwaliteit van het werk als de onderlinge relatie. Het aanspreekgesprek is de mogelijkheid om uit het patroon te kunnen stappen en werkelijk te kijken wat er is gebeurd. Dat werkt alleen constructief als daar een gezamenlijke doelstelling onder ligt. Daarom is een aanspreekgesprek altijd doelgericht.

De doelen kunnen zijn:

- Het leren van de situatie, om zo een volgende keer tot een realistische afspraak te komen.
- Ervoor zorgen dat de afspraak, indien zinvol, alsnog uitgevoerd wordt.

### Omgaan met afspreken en aanspreken

Lef alleen is niet voldoende om tot een af en aanspreekcultuur te komen. Het is ook van belang om vanuit inzicht tot actie te komen. Daarom staan we nu stil bij de vraag hoe je concreet invulling kunt geven aan het op constructieve wijze afspreken en aanspreken. Je kunt afspreken wat je wilt, maar in de huidige turbulente tijd is de kans heel groot dat een afspraak niet uitgevoerd kan worden of dat het zelfs onverstandig zou zijn het wel te doen. Het is dus vaak onmogelijk en ongewenst om je altijd aan alle afspraken te houden en van anderen te eisen dat ook te doen. De veel gehoorde bezweringsformule 'afspraak is afspraak', werkt dan averechts. Hoe ga je met dit fenomeen om? Als je op de onvoorspelbaarheid van deze tijd wilt inspelen, is het nodig om bij het afspreken niet alleen een inhoudelijke afspraak te maken (wat, wanneer, hoe, met welke kwaliteit), maar ook een procedurele afspraak. De procedurele afspraak houdt in:

- dat je, wanneer het onverhoopt niet mogelijk is of verstandig zou zijn de afspraak na te komen, je de ander daarvan zo spoedig mogelijk in kennis stelt,

- en samen (weer in een gelijkwaardige open dialoog) bekijkt wat de consequenties zijn en hoe daarmee om te gaan om eventuele schade te beperken.

Wanneer leidinggevende en medewerker bij het afspreken zowel het inhoudelijke als ook het procedurele aspect verzorgen en nakomen, leidt dat tot verbetering van de onderlinge relatie. Je kunt er dan wederzijds op vertrouwen dat de ander je op tijd waarschuwt als hij een afspraak niet kan nakomen. Dat is misschien wel vervelend, maar de ander blijft betrouwbaar. Wanneer de ander het vertrouwen beschaamt door zich niet aan de procedurele afspraak te houden, treedt de formule 'afpraak is afspraak' in werking. Dan is het aan de leidinggevende de verantwoordelijkheid te nemen en de medewerker aan te spreken en te vragen waarom hij niet tijdig heeft gewaarschuwd. Aanvankelijk doe je dat in een gelijkwaardige open dialoog om er samen uit te leren en herhaling te voorkomen. Bij recidive zul je uit de gelijkwaardigheid moeten treden en het lef moeten hebben van je legitieme macht gebruik te maken om maatregelen te treffen. De aard van de maatregel zal afhankelijk zijn van de oorzaak van het recidive. Bij onvermogen kan

dat een functioneringsgesprek zijn, bij onwil een beoordelingsgesprek.

### Werken aan een af- en aanspreekcultuur

Veel missers in organisaties zijn, zoals we lieten zien, het gevolg van een gedoogcultuur. Een gedoogcultuur ontstaat bij de gratie van het elkaar onvoldoende op de juiste manier aanspreken. Een effectief af- en aanspraakmechanisme kan dat voorkomen en bijdragen aan een betrouwbare, presterende, lerende organisatie met onderling vertrouwen. De contouren van dat mechanisme hebben we hiervoor geschetst. Wanneer een manager met een team op deze manier aan de slag wil, zijn de volgende punten van belang:

- Bespreek je intentie en jouw manier van aanpak open met je team.
- Geef aan dat je met elkaar wilt gaan oefenen en dat het dus niet meteen perfect hoeft te gaan.
- Evalueer de resultaten regelmatig binnen het team.

De ervaring leert dat externe begeleiding onontbeerlijk is als een team, om welke reden dan ook, stroef functioneert of het aanspreken weinig of niet effectief gebeurt. ■



***Daan Buys werkt zelfstandig vanuit Kernvraag. Hij helpt organisaties om te komen van besluit tot de realisatie ervan. Hij is specialist op gebied van luisteren, afspreken en aanspreken. Daarnaast is hij actief als bestuurslid binnen Stichting Dialoog en is hij moderator in de HRcommunity Nederland. [www.kernvraag.nl](http://www.kernvraag.nl).***



***Jayne Slot werkt als organiserend ontwikkelaar onder de naam In Concreto. Haar passie is mensen te bege-(leiden) in hun samenwerking aan projecten en of in processen die onderdeel zijn van brede maatschappelijke ontwikkelingen. Zij is onder andere lid van het netwerk van het Sociocratisch Centrum Nederland en de stichting Dialoog. [www.inconcreto.nl](http://www.inconcreto.nl).***