

## Twee-componenten-afspraken: Sleutel tot een betrouwbare, presterende, lerende organisatie

---

De onderzeedienst vraagt om een bepaald slag mannen. Onder water kan elke fout fataal zijn, wie hem ook maakt. Dus je bent op elkaar aangewezen; kwestie van lijfsbehoud. Het blijft een hiërarchische organisatie, maar hiërarchie is minder belangrijk dan vertrouwen. Je doet wat je afspreekt en als het niet lukt zeg je dat. Geen dubbele agenda's. "Anders verzuip je met z'n allen" zeggen ze zelf.

(Uit NRC 17-09-2016 Kwajongen in een mijnenveld. Necrologie vice-admiraal Nico Buis (1938-2016).

Om de kans te vergroten dat afspraken worden nagekomen moeten ze volgens de vakliteratuur voldoen aan de SMART-criteria: Specifiek, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. In de praktijk blijkt evenwel dat in veel gevallen ook SMART-geformuleerde afspraken niet of niet volledig (kunnen) worden nagekomen. De uitdrukking 'Ze dronken een glas, deden een plas en alles bleef zoals het was' doet nog steeds veel opgeld. Het maakt niet uit of het gaat om een productiebedrijf, een ziekenhuis, een scholengemeenschap of een overheidsinstantie.

Wat is er nodig om een SMART geformuleerde afspraak ook echt SMART te laten zijn en daarmee in zijn uitwerking effectief? Het antwoord ligt besloten in het volgende voorbeeld.

### Mailing

Ed is de leidinggevende van Herman. Hij heeft Herman gevraagd even bij hem langs te komen om een belangrijke mailing via PostNL te bespreken. Na een korte begroeting komt hij ter zake.

"De directie heeft besloten dat bij al onze klanten binnen een week deze excuusbrief, elk met een persoonlijke noot en bijlage, in de bus moet liggen. Het lijkt me een hele klus, want het is niet een druk op de knop en ze rollen uit de printer. De persoonlijke noten voor deze brieven vragen om nog om aardig wat uitzoek werk. Mijn vraag aan jou is: Gaat jou dat lukken?" Herman bekijkt de mailing en zegt: "Dat is inderdaad de vraag, maar ik zal mijn uiterste best doen". Ed: "Dat is me te vaag Herman, lukt het of lukt het niet?" Herman: "Eerlijk gezegd vrees ik van niet. Ik loop al over en bovendien heb ik, zoals je weet, de komende week ook een dag verlof om mijn zilverenbruiloft met mijn familie te vieren". Ed: "O ja, dat is waar ook. Goed dat je dit zegt. Wat heb jij nodig om het ondanks die verlofdag toch op tijd voor elkaar te krijgen?" Herman denk even na: "Als ik voor een dag of twee, een beroep mag doen op Annemiek van de administratie, moet het volgens mij wel lukken". Ed: "Oké, Herman, dat lijkt me een prima oplossing. Ik zal straks even met Annemiek praten. Ik laat je wel even weten als ik dat heb gedaan, dan kun jij contact met haar opnemen, oké?". Herman: "Prima". Ed: "Fijn Herman, dat staat dus. Nu heb ik nog een belangrijke aanvulling: Ik wil ook met je afspreken dat je me zo spoedig mogelijk waarschuwt, als je denkt dat je het, ondanks de steun van Annemiek, niet gaat halen. Dan kunnen we samen zo vroeg mogelijk bekijken wat we kunnen doen om vertraging te voorkomen. Oké?" Herman: "Oké!" Ed: "Fijn bedankt"

### Wat spreekt er uit dit voorbeeld?

- Het gaat in dit voorbeeld om een afspraak in een hiërarchische verhouding,
- De afspraak komt tot stand in een open, gelijkwaardige dialoog. Leidinggevende Ed. komt niet met een opdracht. Hij geeft aan wat hij nodig heeft en vraagt Herman of hij dat kan leveren. Herman geeft na enig aandringen duidelijk aan tot wat hij wel en niet instaat is. Ed geeft Herman inspraak. Dat resulteert in een door beiden geaccepteerde inhoudelijke afspraak, die, voor zover het aan hen ligt, realistisch is,
- Ed en Herman maken niet alleen een inhoudelijke afspraak, ze zijn realistisch. Ze houden er rekening mee dat ze zaken over het hoofd kunnen hebben gezien, dat Ed ziek kan worden en dat de omstandigheden kunnen wijzigen. Daarom maken ze ook een afspraak over hoe te handelen, (procedure) wanneer een tijdige effectuering van de inhoudelijke afspraak in gevaar komt.

We noemen zo'n afspraak een twee-componenten-afspraken. Een twee-componenten- afspraak is niet alleen SMART

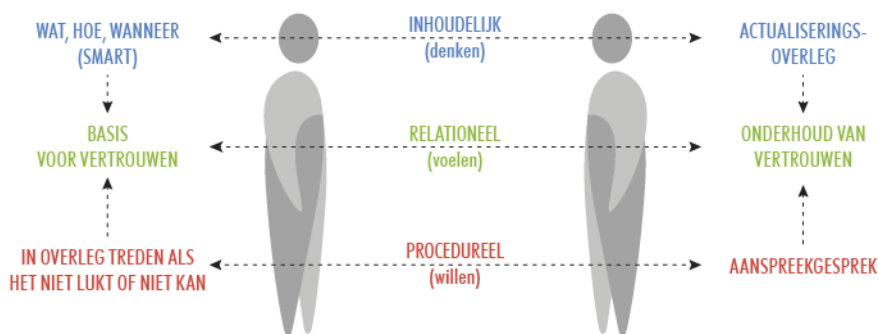
geformuleerd, maar is SMART. In onderstaande figuur hebben we de tweecomponenten afspraak in beeld gebracht. We zullen nu de werking van de twee-componenten-afspraken belichten. We kijken daarbij met name naar de invloed op de relatie (in dit geval tussen leidinggevende en medewerker), het resultaat in de praktijk en het leereffect ervan.

## Werking van de twee-componenten-afspraken

### Afspreken

Een (twee-componenten-)afspraken is in wezen een overeenkomst tussen twee partijen; de comparanten. De kwaliteit van de inhoudelijke component, met name ten aanzien van de acceptatie en het realiteitsgehalte, is afhankelijk van het vertrouwen dat de comparanten in elkaar hebben. In een hiërarchische relatie zoals die van leidinggevende-medewerker, is dat vertrouwen vaak (nog) niet optimaal. Het afspreken van de procedurele component kan dan op de uitvoerder zowel een spanning verhogend als een spanning verlagend, rustgevend effect hebben. Het vergroot de noodzaak voor medewerker om naar zijn leidinggevende open te zijn van over zijn mogelijkheden en onmogelijkheden. Als hij dat niet doet, is de kans groot is dat hij moet gaan melden toch niet in staat te zijn de inhoudelijke component na te komen, en dus alsnog openheid van zaken moet geven. In trainingen blijkt het rustgevende uit reacties als: "Ik kan nu, als dat nodig is, met toestemming terugkomen op de inhoudelijke afspraken zonder dat mij dat wordt kwalijk genomen. Ik hoef de schijn dan niet op te houden".

Met de procedurele component wordt de afspraak realistischer en de kans dat het doel niet wordt bereikt kleiner. Immers de medewerker neemt medeverantwoordelijkheid op zich voor de continuïteit in het uitvoeringsproces en het in stand houden van de interactie (relatie) met zijn leidinggevende. Met het *maken* van de twee-componenten-afspraken leggen leidinggevende en medewerker de *basis* voor onderling vertrouwen (zie figuur).



Twee-componenten-afspraken in beeld

### Actualiseren

Met het *nakomen* van de procedurele component, geeft de medewerker inhoud aan zijn medeverantwoordelijkheid voor de voortgang van de werkuitsvoering op zich door de *mogelijkheid* te scheppen onnodige vertraging in het uitvoeringsproces te voorkomen. Hiermee *bevestigt* hij het onderling vertrouwen (zie figuur).

Op basis van de aard van de melding en de actuele omstandigheden kunnen leidinggevende en medewerker bezien of actualiseren nodig is. Als actualiseren nodig is, gebeurt dat in het actualiseringsgesprek (zie figuur). Dat gesprek kan kort telefonisch zijn. Ook kan het om en langer gesprek vragen. Bij actualisering bezien leidinggevende en medewerker vier zaken: 1. de oorzaken van het niet nakomen, 2. de mogelijke consequenties daarvan, 3. hoe zij onnodige stagnatie in het uitvoeringsproces kunnen voorkomen (vaak resulteert dit in een herziene twee-componenten-afspraken) en 4. wat zij uit deze situatie kunnen leren.

### Aanspreken

Het aanspreken, met name in hiërarchische organisaties, is belast en roept bij de aangesprokene bijna altijd weerstand en verdediging op. Dat staat een snelle oplossing en het leren uit fouten in de weg. Bij het hanteren van de twee-componenten-afspraken vindt het aanspreken niet (meer) plaats op de inhoudelijke component. Voor dat aanspreken is het actualiseringsgesprek in de plaats gekomen, waardoor verstoringen sneller en beter in goede harmonie samen zijn op te lossen. Maar als een medewerker de procedurele component niet nakomt en

---

daarmee actualiseringsoverleg niet mogelijk is, kan dat ernstige gevolgen hebben voor het gehele uitvoeringsproces en het onderling vertrouwen. Het kan tot teleurstellingen, vertragingen, schade en erger leiden. Soms zelfs tot het “met z'n allen verzuipen”.

De eis ‘Afspraak is afspraak!’ gesteld bij de *inhoudelijke* component kan contraproductief en niet terecht zijn. Voor de *procedurele* component daarentegen geldt deze eis voor de volle 100%. De leidinggevende is uit hoofde van zijn functie eindverantwoordelijk voor het op tijd behalen van het juiste resultaat. Hij dient een medewerker die de procedurele component niet is nagekomen, daarop dan ook serieus en ondubbelzinnig aan te spreken. Dat aanspreken krijgt vorm in het *aanspreekgesprek*.

In het aanspreekgesprek zal de leidinggevende, als dat nodig is, in eerste instantie pogen om te redden wat er te redden valt en de voortgang van het uitvoeringsproces veiligstellen. Dat komt neer op het alsnog voeren van een actualiseringsoverleg. Daarna komt het eigenlijke aanspreken aan bod. In dit deel van het gesprek nodigt de leidinggevende de medewerker uit te vertellen waarom hij niet heeft voldaan aan de procedurele component van de afspraak. Om de kans op herhaling hiervan zo klein mogelijk te maken bezien zij met elkaar wat hieruit valt te leren. Daarover maken zij zo nodig een afspraak. Deze vorm van aanspreken heeft het karakter van een open leergesprek. Hiermee investeren leidinggevende en medewerker in een *leerklimaat* en in *onderhoud* en zo nodig *herstel* van onderling vertrouwen.

Houdt een medewerker zich desondanks stelselmatig niet aan het nakomen van de procedurele component, dan is het aan de leidinggevende om verder reikende maatregelen te nemen. Bij onvermogen kan dat een functioneringsgesprek zijn, bij onwil een beoordelingsgesprek met rechtspositionele consequenties.

Met het op deze wijze aanspreken: 1. uitvoering veiligstellen, 2. leren uit de nalatigheid en 3. maatregelen treffen, geeft de leidinggevende inhoud aan zijn verantwoordelijkheid voor de voortgang en de kwaliteit van het uitvoeringsproces en investeert hij zo lang mogelijk in het onderhouden van het onderlinge vertrouwen (zie figuur). Hij treft alleen sancties als dat echt nodig is.

### **Wat kan het werken met twee-componenten-afspraken uiteindelijk opleveren?**

De twee-componenten-afspraken is een realistische afspraak. Hij houdt rekening met de mogelijkheden van de medewerker en wijzigende omstandigheden. Ook komt hij tegemoet aan de inspraakbehoefte van de medewerker en voorkomt daarmee disloyaliteit en vrijblijvendheid. De twee-componenten-afspraken wekt medeverantwoordelijkheid. Het werken met twee-componenten-afspraken zet aan tot een betrouwbare, presterende lerende organisatie.

De hier beschreven, op een hiërarchische relatie toegespitste, toepassing van de twee-componenten-afspraken is ontleend aan het Praktijkboek Dynamische Oordeelsvorming. Daarin staat uitvoerig beschreven hoe een team of organisatie als geheel op basis van de twee-componenten-afspraken kan komen tot een vertrouwens- en verantwoordelijkheidscultuur.



*Praktijkboek Dynamische Oordeelsvorming.*  
*Een middel tot ontwikkeling van mens en organisatie*  
© Stichting Dialoog®

Auteurs: Martin van den Broek en achttien andere auteurs  
Redactie: Marjolein Thiebout en Martin van den Broek  
Uitgegeven door: Uitgeverij Christofoor, Zeist 2014  
ISBN: 978 90 6238 873 8  
Prijs € 47,50

[www.praktijkboek-dynamische-oordeelsvorming.nl](http://www.praktijkboek-dynamische-oordeelsvorming.nl)  
[www.dialoog.net](http://www.dialoog.net)

### **Martin van den Broek**

Trainer, coach en organisatieadviseur

Oprichter van stichting Dialoog, stichting ter bevordering van Dynamische Oordeelsvorming

Eerste auteur van het Praktijkboek Dynamische Oordeelsvorming

©Stichting DIALOOG®, maart 2017