

Niks nuanceren; afspraak is afspraak

Onder de titel *Eerst opkloppen, dan pas nuanceren* schreef Paul Huguenin in de reeks 'Conflicthantering' van *Intermediair* (30-33) over een grote organisatie waarin in de loop der jaren te vriendelijke omgangsvormen waren ontstaan. Het directieteam besloot tot een 'cultuuromslag' en de begeleider/adviseur beschrijft het veranderingsproces; hij pleit voor een genuanceerde, maar wel iets hardere aanpak. Nu ken ik de situatie niet, maar volgens mij is 'afspraak is afspraak' nog steeds de enige basis waarop mensen kunnen samenwerken of leven. *Intermediair* is een blad voor academici beneden de 40: de yuppen. Ik krijg het via mijn dochter, want ik ben boven de 60. Er staan best leuke artikelen in, maar het genoemde stuk viel in de categorie van verhalen waarin het wiel opnieuw wordt uitgevonden zonder te weten dat daarvoor een as nodig is. Mogelijk ligt het aan mijn leeftijd, maar ik begin er steeds sterker van overtuigd te raken dat onderling vertrouwen de basis is waarop mensen goed met elkaar omgaan. Het vertrouwen dat afspraken worden nakomen, is daarvan een essentieel onderdeel. Als mensen elkaar niet vertrouwen, wordt het samenleven en werken onplezierig en zeker niet effectief.

Met 'afspraak is afspraak' bedoel ik niet dat elke afspraak op schrift moet worden gesteld of dat we mensen moeten afrekenen op het niet nakomen van afspraken. Daaruit spreekt vooral wantrouwen, en dat is ongewenst. Bij afspraken moet het er juist om gaan het onderlinge vertrouwen te vergroten. Er kunnen zich altijd omstandigheden voordoen waaronder het onmogelijk is om een afspraak na te komen. Men moet er dan wel op kunnen vertrouwen dat iemand dit zo snel mogelijk bespreekt met degene met wie de afspraak is gemaakt, om samen een oplossing voor het gerezen probleem te zoeken. Je kan iemand wel verwijten dat hij niet meteen aan de bel heeft getrokken, niet dat zich nieuwe omstandigheden voordoen. Het door Huguenin gebruikt woord 'afrekenen' in verband met het niet nakomen van afspraken, is niet op zijn plaats. Afrekenen doet men in het criminele circuit, niet in een geciviliseerde samenleving. Als blijkt dat iemand zijn afspraken niet na komt, laat dan merken dat je het een volgende keer elders zoekt of vraag de schade te delen (mits het belang van de afspraak van tevoren besproken is).

Nogmaals, zonder afspraken kunnen we niet samenwerken. In de huidige maatschappij wordt men steeds afhankelijker van elkaar: vrijwel iedereen volbrengt slechts een stukje van de waardeketen, die langer en langer wordt. Tussen mensen onderling, tussen een manager en zijn medewerkers, en tussen de bedrijfstop en het personeel komen steeds meer afspraken. Essentieel is dat degene die belooft iets te doen, daar ook achter staat. Een opgelegde afspraak is geen afspraak. De enige acceptabele vorm van eenzijdigheid is vrijwilligheid: iemand die uit zichzelf iets belooft. Bijvoorbeeld een directeur die zegt voor een bepaalde datum een reorganisatie te zullen doorvoeren of een maatregel te zullen nemen en ook hier geldt dat het niet nakomen het vertrouwen ondermijnt.

Dit is één van de redenen waarom het leven van een directeur niet eenvoudig is: men verwacht van hem dat hij richtingen aangeeft en doeleinden stelt, maar voor de realisatie is

hij volslagen van anderen en van de omstandigheden afhankelijk. Hij kan alleen maar zijn nek uitsteken en hopen dat het goed komt. Hij kan niet elk moment terugkomen met de mededeling dat er iets tegenzit en het toch niet helemaal zal lukken: dan wordt hij ongelooftwaardig, want zijn medewerkers verwachten dat hij ook dat kan oplossen. En als de directeur geen richting aan geeft of doelen stelt, gebeurt er waarschijnlijk niets en zakt het vertrouwen zeker. De afweging tussen die twee extremen is het dilemma van elke directie. Centurion Timmer maakte in de crisissituatie bij Philips harde afspraken met zijn ondergeschikten en liet ze een ontslagbrief tekenen die zou worden gebruikt als ze de afgesproken omzet en winst niet zouden halen. Een rigoureuze maatregel, maar het ging over mensen die veel mogelijkheden hebben om hoe dan ook hun doelstelling te halen. Deze afspraken veroorzaakten nogal wat deining, maar ik weet niet of er inderdaad ook is 'afgerekend'; wellicht ging het er alleen om te tonen dat het ernst was. Hoe dan ook, ik geloof niet in zulke afspraken. Hoe essentieel omzet en winst ook zijn, ondernemen is toch meer: stel dat je je jaaromzet haalt, maar daarmee de afdeling voor de volgende tien jaar verziekt? Afspraken zijn noodzakelijk om duidelijkheid te scheppen in welke organisatie dan ook. Een klein deel staan ze op schrift, deels worden ze mondeling gemaakt en grotendeels gelden ze als vanzelfsprekend: ze zijn onderdeel van de (bedrijfs)cultuur geworden. In een bedrijf gaat het om duidelijkheid, niet alleen voor de medewerkers, maar ook voor het management. Als er problemen dreigen die een afspraak in gevaar kunnen brengen en die de afsprekers niet samen kunnen oplossen, moeten ze daar tenminste van horen. Daarom: afspraak is afspraak. Niks te nuanceren, wel snel overleggen als het dreigt mis te lopen, dat is al heel lang gewoon een kwestie van goed fatsoen.

Hein van Steenis (Computable 28 oktober 1994)