



Ambitiever sneller Bijsturing

'Fouten hebben en die niet verbeteren, dát is pas fouten hebben!'

Confucius

Bijsturing: Theorie

Bijsturen als weg naar kwaliteit

Hoe bereik je nu kwaliteit? William Edwards Demming heeft ooit de kwaliteitscirkel ontworpen om veranderingen in organisaties op gestructureerde wijze te begeleiden en zo tot kwaliteit te komen. Zijn oorspronkelijke cirkel luidde: Plan – Do – Check – Act. Vrij vertaald: eerst doelmatig bepalen waar je naartoe wil gaan, vervolgens pas gerichte acties ondernemen, daarna tijd inruimen voor analyse en van daaruit nieuwe acties inplannen. Vaak zijn organisaties heel goed in de P (enorme heisessies en prachtige beleidsplannen met schitterende vergezichten en SWOT-analyses) of de D (uitblinken door heel hard te werken zonder echte visie). Zaak is echter om regelmatig te reflecteren en bij te sturen.

En dat is nu net wat veel organisaties en mensen moeilijk vinden: bijsturen. Met name de angst om fouten te maken speelt hierbij een rol.

Bijsturen betekent dat je iets anders moet gaan doen dan je al deed, zonder dat je weet wat de uitkomst zal zijn.

Het kan zomaar fout gaan. Bovendien zijn mensen gewoontedieren en houden we het liefst alles bij het oude.

Doen is de beste manier van denken

Zoek op YouTube het filmpje *Doen is de beste manier van denken* eens op. In dit ontzettend inspirerende filmpje leggen Arthur Kruisman en Patrick Donath van de Vrije Denkers uit dat we veel te veel bezig zijn om creativiteit te betuttelen en in te dammen in plaats van hier volop ruimte aan te geven. Hun motto: experimenteel vaststellen of iets wel of niet lukt! Vaak worden ideeën van mensen (als ze al komen) meteen be- of zelfs veroordeeld. Mensen zijn soms meesters in het op voorhand roepen waarom iets niet werkt.

Je kan pas bepalen of iets een succes is als je het daadwerkelijk gedaan hebt. Nooit vooraf.

De angst voor fouten en/of wat anderen ervan vinden houdt je vaak tegen. Zo trainde ik een accountantskantoor. De directie beklagde zich over de weinige initiatieven van de mensen op de werkvloer. Toen ik de mensen hiernaar vroeg, kwamen ze met allemaal initiatieven die vervolgens een voor een werden afgeschoten door de directie (te duur, werkt toch niet, willen klanten niet, gaat nooit werken, hebben we al een keer gedaan, enzovoort.) Wie is hier nu het echte probleem? Zullen we het gewoon eens gaan doen?

Oplossingen vind je op de werkvloer, niet in je ivoren toren.

Dit is het mantra van René Kesselaar van Kesselaar & Zn BV uit Alkmaar. Hij heeft zijn bouwbedrijf grondig gereorganiseerd op basis van dit principe. Inmiddels zijn het geen aannemers meer maar

‘gastheren in de bouw’. Een van de belangrijkste zaken die hij heeft ingevoerd is dat hij is afgestapt van de traditionele werkverdeling en functies als timmerman, metselaar en schilder. ‘De timmerman staat in het weekend ook de kamer van zijn zoontje te schilderen en de metselaar timmert thuis ook wel eens een tafeltje in elkaar. Dan kunnen ze dat bij ons ook.’ Aldus René. Het effect: in plaats van naast elkaar te werken en op elkaar te wachten, ontstond een samenwerking en ging men met elkaar meedenken. Waar vroeger de schilder pas aan de slag kon als de loodgieter klaar was, helpt nu de schilder de loodgieter met het frezen van een gleuf. Resultaat: de kwaliteit, de medewerkerstevredenheid, de klanttevredenheid én de winst zijn omhoog gevlogen. Door, heel simpel, de werkvloer zelf met oplossingen te laten komen.

Fouten maken moet!

Bij de Ambitiever sneller Mindset hebben we het gehad over het belang van fouten maken. De stelling daar was: Fouten maken MOET.

Mensen die fouten **moeten** maken lossen deze vaak zelf op en melden uit zichzelf de voortgang. Terwijl mensen die geen fouten mogen maken er op zijn minst alles aan doen om risico’s en nieuwe dingen te vermijden. Of erger, ze verdoezelen fouten of geven direct anderen de schuld.

Werknemers de ruimte geven om met nieuwe ideeën te komen, experimenteel vaststellen wat wel/niet werkt door het gewoon te proberen, actief uitdagen om mee te denken met de organisatie en elke week minimaal één ding anders doen dan voorheen; het zorgt ervoor dat je niet nodeloos verzandt in routines, maar gestimuleerd wordt om kwaliteit te blijven leveren en zelfs te verbeteren.

Je moet niet veranderen om het veranderen. Of stiekem toch wel?

Een vaak gehoorde opmerking: ja, maar we moeten niet veranderen om het veranderen; er moet wel een noodzaak en nut zijn. Maar is dat zo? Bart Heuvingh, ontwikkelingspsycholoog bij de jeugdopleiding van voetbalclub AZ gaf aan dat hij jonge jongens wel eens aanspreekt als ze hun huiswerk niet hebben gedaan. Zo hebben ze bijvoorbeeld wedstrijdbeelden van de vorige wedstrijd niet teruggekeken, zich niet aan een voedingsschema gehouden of hun conditie onvoldoende op peil gehouden. 'Ja, maar als ik straks in het eerste sta, doe ik dat wel, hoor,' krijgt hij dan regelmatig als reactie. 'Op deze manier kom je dus niet in het eerste,' reageert hij dan. Deze jongens zien op dit moment de toegevoegde waarde van de verandering niet; het gaat nu toch immers goed? Waarom zou je veranderen als het goed gaat? Het gevolg is echter dat als je écht een keer moet veranderen, je dit eerst moet leren en je met een achterstand geconfronteerd wordt.

Het is dus zaak regelmatig te veranderen
om het veranderen.

OK, mooie inzichten, maar HOE verander ik dan? ERKSjes!

ERKS: Eerste Ridicuul Kleine Stap! In de Inleiding gaf ik aan dat uit onderzoek bleek dat veranderingen mislukken omdat ze te vaag of te groot worden ingestoken. De kunst is dus om ze concreet en klein te maken. Hoe klein? Ridicuul Klein! Zo klein dat je zeker weet: 'dat kan ik morgen wel doen'. Eigenlijk moet je op zoek naar een cynisch en sceptisch stemmetje in je hoofd dat zegt: 'gaat dit nou zoveel verschil maken?'. Pas als je dat stemmetje hoort ben je precies op de goede weg! Dan is de stap klein genoeg om daadwerkelijk te doen. Want als

het makkelijk was, had je het al lang gedaan. Er is namelijk een reden dat je het niet gedaan hebt. En die reden, wat die ook mogen zijn (angst, onkunde, onwetenschap) kan je alleen doorbreken door iets te doen waarvan je zeker weet: maar dat kan ik! Kortom: de ERKS!

Samenvatting

Bijsturen is in de praktijk lastig. Het betekent namelijk dat je iets nieuws moet gaan doen. En nieuw is anders. Doorbreek je patroon door gewoon te doen. Soms is nieuwe dingen doen eng. De kans op fouten is dan aanwezig. Maar geen fouten meer maken, dat is pas erg! Laat de werkvloer zelf met oplossingen komen, zij weten beter dan de baas hoe hun werk beter kan. Het vermogen om regelmatig te veranderen kun je ook oefenen, door kleine zaken anders te doen. Zorg voor ERKSjes: Eerste Ridicuul Kleine Stapjes waarvan je zeker weet: dat kan ik morgen wel doen.