

DE WETEN-DOEN KLOOF

ELEF



Nieuwsflits – N70 – September 2017

Gert Anbeek, Esmiralda Borgt, Huub Corssmit, Ron van Eijk, Patrick Lybaert, Bert Muetstege, Hans Pot, Harry de Weerd
Kopiëren en vrijelijk gebruiken vinden wij prima, netjes met bronvermelding graag.

WAAROM WE WEL WETEN WAT GOED IS, MAAR ER NIET TOE KOMEN?

“Doing what is obvious, is not so easy”, zegt David Maister in zijn boek *Strategy and the Fat Smoker*, waarin hij de vergelijking maakt tussen invoering van strategie, beleid en werkafspraken en het gedrag van de veel te dikke roker. We weten wat goed is en wat niet. We weten hoe gezonder te eten, te leven. En toch valt het ons moeilijk daar consequent naar te handelen, ... toch valt het ons moeilijk onze voorgenomen strategie uit te voeren.

Dat is een eeuwenoud ding. Ons brein namelijk is meer gemaakt voor korte termijn gewin dan voor lange termijn hogere opbrengst. Dat maakt dat ‘goede voornemens’ een bijklank hebben gekregen. We glimlachen er vaak al bij wanneer we het zelf uitspreken dat we vanaf nu meer gaan sporten.

Zo is het ook met hele logische en noodzakelijke en zelfs met elkaar overeengekomen werkafspraken in een organisatie. Een bank wil zijn basis administratieve verplichtingen op orde hebben, want goed voor de klant, goed voor het bedrijf, geen gedoe met de toezichthouders en geen negatieve pers. ... Appeltje eitje denk je dan, gaan we doen! En wat denk je ... negen maanden later ... ?

Een bouwonderneming maakt het tot strategie om op een andere wijze hun calculaties uit te voeren. Rendabel werken is uiteindelijk belangrijker dan zoveel mogelijk werk binnenslepen met te hoge kortingen. Logisch toch? ... Appeltje eitje ... gaan we doen! En wat denk je ... wat is 12 maanden later het belangrijkste agendapunt ... ?

In onze vorige nieuwsbrief over *Efficiënte Organisaties* spraken we over “de menselijke maat”, een manier om te zeggen dat ons cognitieve brein het aflegt tegen het “savanne brein”. Daarom stellen we klimaatbeleid uit. Daarom doen we eerst het korte termijn urgente of verleidelijke dingen en dan pas ... als we er toe komen

Hoe kun je dan bijsturen met het weten-brein als het doe-brein je altijd te snel af is?

We weten hoe het moet ... **urgentie** (als ik niet, dan gaat het mis ...), **inspiratie** (zou het niet mooi zijn als ...) en **persoonlijk belang** (wat heb ik er aan ...) spelen een grote rol. Dus hoe meer je dat kunt creëren voor je medewerkers en ook voor jezelf, des te makkelijker de discipline in het doen ontstaat.

Aanvullend geldt in organisaties dat 1) het maken van **heldere afspraken**, het geven van context waarbinnen het werk plaatsvindt, het aangeven van het belang, het noemen van een einddatum en het in kaart brengen van risico's en 2) sturen op **discipline** om te volharden en **resultaat** opdat zaken worden afgerond. Alles is goed doordacht in de notities en plannen van grote bedrijven.

De kloof tussen werk en is dus niet te sturen met woorden en beleidsplannen. Zelfdiscipline, het consistent dagelijks kunnen volharden, consequent kunnen uitvoeren is moeilijk voor de meeste mensen.

Er komt steeds een beetje meer zicht op de werking van ons brein, ook in dit soort van dingen. Managementauteurs maken meer en meer gebruik van deze inzichten. Daarom hier een paar aspecten die opgang lijken te doen om de KLOOF te helpen dichten. Wellicht geeft het je een stukje van de legpuzzel.

Allereerst is het van belang dat je accepteert dat je twee 'brein-systemen' hebt die elkaar flink in de weg kunnen zitten. Het cognitieve brein die bepaalt het weten en het limbisch brein die bepaalt het voelen en doen. Het 'doe-brein' is intuïtief en heel snel. Reageert onmiddellijk op triggers en doet veel onderbewust, vanuit opgebouwde patronen en emoties. Oh dat was leuk doe ik weer zo ... , leidend tot automatismen. We weten dat automatismen in ons gedrag moeilijk te corrigeren zijn, maar dat het wel kan. En het lastige ervan is dat het alleen kan via het 'weten-brein', die het 'doe-brein' korter aan de teugels houdt, of wel dagelijks ter plekke bij de te verrichten handeling gaat meesturen. En dan helpt het wanneer het 'weten-brein' vooraf alvast patronen helpt definiëren die het 'doe-brein' dan onmiddellijk herkent en dan zichzelf leert triggeren en wellicht zelfs corrigeren. Dit roept op dat moment urgentie (het moet, want ...) op en onderbewust reageren we sneller op de tevoren reeds bedachte handelingen.

Wat, Als ...

Ik neem mezelf voor vanavond te gaan sporten. Ik weet dat het goed voor me is en als ik het niet doe dat ik de kans op ziek worden vergroot (*urgentie*). De confrontatie met jezelf vraagt dan om te zeggen ... ik weet dat het me lastig gaat vallen om het consequent vol te houden (*zelfdiscipline*). Dan zeg ik nu tegen mezelf, en dit is een voorbeeld van onszelf want zulke geweldige sporters zijn wij ook niet, ... wat als iemand me belt voor een borrel, ... wat als iemand zegt met me uit eten te willen, ... wat als ik spontaan iemand tegenkom die ik al lang niet meer heb gezien, ... wat als ik voel dat ik te veel afleidingen om me heen zie, ... wat als ik ff geen zin heb, ... wat als ik er tegenop zie om straks de douch uit te moeten zemen ... ;-). Door de **Wat-Als-combinaties** tevoren te doordenken, wordt het een onderdeel van je 'doe-brein', want die herkent de situaties die je eerst doordacht hebt, op het moment dat ze optreden. Daarmee ontstaat er sturing op het primaire doel in het moment van de 'verstoring'. Deze vorm van sturing door je 'weten-brein' is er anders niet. Als je het niet zo doet, dan maakt ons 'weten-brein' ons handelen later kloppend bij de onderbewust gekozen praktijk. En vaak geloven we zelf dan ook nog in onze eigen verhaal of smoesje.

Nu vertalen we dit naar bedrijfssituaties. Hier is het van belang om werkzaamheden, verantwoordelijkheden en bevoegdheden te delegeren opdat de opdrachten worden uitgevoerd binnen het bedachte (strategie)plan. Delegeren bedoelen we hier in brede zin: jij als manager vraagt iets aan je mensen, en ook collega's vragen elkaar iets te doen.

De spelregels van delegeren (of iemand iets vragen te doen) zijn:

DUIDELIJKHEID VOORAF

- Vertel wat je wilt bereiken met je vraag en **waarom**.
- Vertel waarom het ook voor de andere van waarde is dit te helpen bereiken.
- Check of de ander het ook van waarde vindt.
- Vertel wat de consequentie is als het niet lukt.

DE TAAK EN HET RESULTAAT

- Zorg dat de te delegeren taak duidelijk is.
- Vraag de ander jouw verzoek, vraag naar een activiteit te herhalen, liefst kort op schrift.
- Stel vast welke resultaten verwacht worden, door heel nauwkeurig te benoemen welke eisen je stelt aan de output. Hoe ziet het er dan uit? En wat is er klaar als het klaar is.

DE DELEGERENDE LEIDER (of collega) DRAAGT DE VERANTWOORDELIJKHEID, inclusief DE BEVOEGHEID OVER

- Beoordeel de bereidheid en bekwaamheid bij de ander.
- Geef bevoegdheden behorend bij de taak, door deze heel duidelijk te maken dat er zo en zo gehandeld kan of moet worden als

VOORTGANG

- Spreek wijze van voortgangsoverleg af. Wanneer, hoe vaak, regelgrenzen.
- Bespreek wat er mis kan gaan of anders kan lopen ... Wat-Als ... en benoem tevoren zoveel mogelijk situaties en hoe dan te handelen.

VRIJHEID EN WAARDERING LEIDENDE TOT GEVOEL VAN ZEKERHEID BIJ DE ANDER

- Geef als delegerend manager (of collega) vervolgens de ander de vrijheid voor het bepalen van de beste manier van uitvoeren.
- Waardeer en complimenteer gedrag in lijn met bovenstaande expliciet en veelvuldig.

Is dit dan niet micro management? Kost dit niet heel veel tijd? ... hoor ik je denken. Kijk ... daar gaat je 'doe-brein' met je aan de haal. Nee, dit kan heel kort en krachtig. Het is DE VOORWAARDE die nodig is om met elkaar tot grote snelheid van werken te komen. En dat doe je vooral door met respect voor ieders kennis en kunde, tijd te investeren in het begin! Omdat ons brein er anders met ons van doorgaat in de drukte van alle dag en alle prikkels om ons heen.

We werken hierna uit hoe een Wat-Als plan er uitziet voor een wat grotere activiteit.

Stap-1: Wat is het doel?

Wij willen onze communicatie op de afdeling verbeteren.

Stap-2: Wat moeten we heel goed doen om dit doel te bereiken?

Wij moeten voor dit doel in kaart brengen welke vormen van communicatie we hebben en voorbeelden verzamelen waarop het mis loopt. Teven moeten we dan nadenken over nieuwe vormen voor het praktische overleg opdat we tijd en aandacht hebben voor elkaar.

Wij moeten proberen de essentie te blijven zien en niet overspoeld te raken door onnuttige informatie.

Stap-3: Welke activiteiten van wie en wanneer worden daarvoor gevraagd?

Per subdoel uit stap-2 werk je deze nu heel concreet uit.

Iedereen maakt een overzicht van voor hem of haar relevante communicatie momenten en vormen die niet zo lekker lopen en geeft suggesties. In te leveren voor de 1^e van de nieuwe maand bij Willem. Willem maakt een overzicht dat we bespreken op vrijdag.

Om het overspoeld raken door informatie, denk ik als collega eerst goed na of ik het breed moet delen of niet.

Stap-4: Wat-Als!

Als Willem van iemand geen input ontvangen heeft, rappelleert hij één keer.

Als er niet gereageerd wordt door de collega's, is deze uitgesloten van de bijeenkomst.

En als ik dat dan wel besluit informatie met iedereen te delen, dan zorg ik ervoor dat ik in de begeleidende email altijd kort de essentie en het waarom van het verspreiden toelicht, door me zelf de vraag te stellen, hoe maak ik het begrijpelijk en makkelijk te lezen voor mijn collega's.

Het lijkt haast te simpel voor woorden en daarom doen we dit meestal maar niet. We zijn geneigd te denken dat de collega het wel zal snappen dat En in de drukte van alle dag loopt het dan vervolgens mis. Daarom is dit o zo simpele trucje een mechanisme dat snel veel winst oplevert. Het vraagt echter wel een **onderlinge gedragsafspraken**, namelijk dat "iemand iets vragen altijd zorgvuldig moet en een beetje tijd mag kosten om het met precisie te kunnen doen, waardoor de slaagkans met sprongen toeneemt". En deze manier van delegeren toepassen is een gedragsverandering op zich voor veel mensen, zeker in grote organisaties!

Onlangs vroeg een manager ons ... ik heb ze alle vrijheid gegeven, ze zijn slim en hoog opgeleid, waarom doen ze nu niet eens gewoon wat ik ze vraag en wat bij hun job hoort? Onze eerste vraag was natuurlijk ... goh ja vreemd eigenlijk, vertel eens HOE heb jij het hen gevraagd eigenlijk? Je voelt het antwoord al ... het was niet meer dan een opdracht, zonder de hier beschreven spelregels. Niet dat de mensen zich er te goed voor voelden of zich niet gemotiveerd voelden, nee niets van dit alles. Welwillende goede mensen. Maar de impliciete onduidelijkheid over de opdracht en het niet gewend zijn met elkaar om tot precisie te komen, maakte dit voorbeeld mogelijk.

Eigenaarschap nemen ipv krijgen.

"Maar zo werken wij hier niet en ik ben geen leidinggevende dus kan ik ook niet helpen dat het hier zo loopt ...". Ook dit is een letterlijke zin uit het gesprek op een afdeling bij een grote klant van ons. Het is nog een ander aspect van de 'Weten-Doen'-kloof. Namelijk de professional in de slachtofferrol. Sorry voor het woord, we bedoelen dat iemand afhankelijk gedrag gaat vertonen, zonder zelf verantwoordelijkheid te nemen. Niet verantwoordelijk voelen voor het hele bedrijf, nee dat kun je nooit, maar verantwoordelijkheid nemen voor jezelf als professional, als vakman en vakvrouw. Je mag je als professional nooit als '1000-dingendoekje' laten gebruiken. Je bent hiërarchisch dan wellicht niet een gelijke, maar wel gelijk als mens die wil bijdragen. Dat betekent dat je opstaat en de condities gaat regelen om de gevraagde taak wel goed uit te kunnen voeren. Je vraagt naar de context, het waarom en de afhankelijkheden en je vraagt naar expliciete bevoegdheden om een specifiek gedefinieerd resultaat neer te kunnen zetten. Dat is professioneel en dat is een professional met impact die respect afdwingt. Eigenaarschap noemen ze dat dan. Maar wel vanuit stevigheid, trots en zelfrespect.

Dus gelden voor ons allemaal min of meer (want onze karakters verschillen in de mate van zelfdiscipline) de volgende **leefregels** om dingen te doen waarvan we weten dat het goed voor ons is:

- Accepteer dat weten wat goed is niet vanzelfsprekend leidt het juiste handelen.
- Bouw als het even kan aan vergroting van de urgentie.
- Dwing jezelf tot het maken van heldere afspraken en neem en claim daar tijd voor. Maak er een gewoonte van.
- Beeld jezelf tevoren zoveel mogelijk Wat-Als-situaties in, om je 'doe-brein' te voeden met automatismen, voordat je gelijk aan je activiteiten start.
- Accepteer dat, ondanks dat je dit allemaal wel weet en verder zelf kunt bedenken, je veelal een ander, een collega, een leidinggevende nodig hebt voor de toepassing hiervan. Dus organiseer dit met elkaar!

ELLE