

# De kunst van tijdig bijsturen

Effectiever managen van zwakke signalen - het kan!

31 januari 2012

Apollo13 consult  
Robert Taen

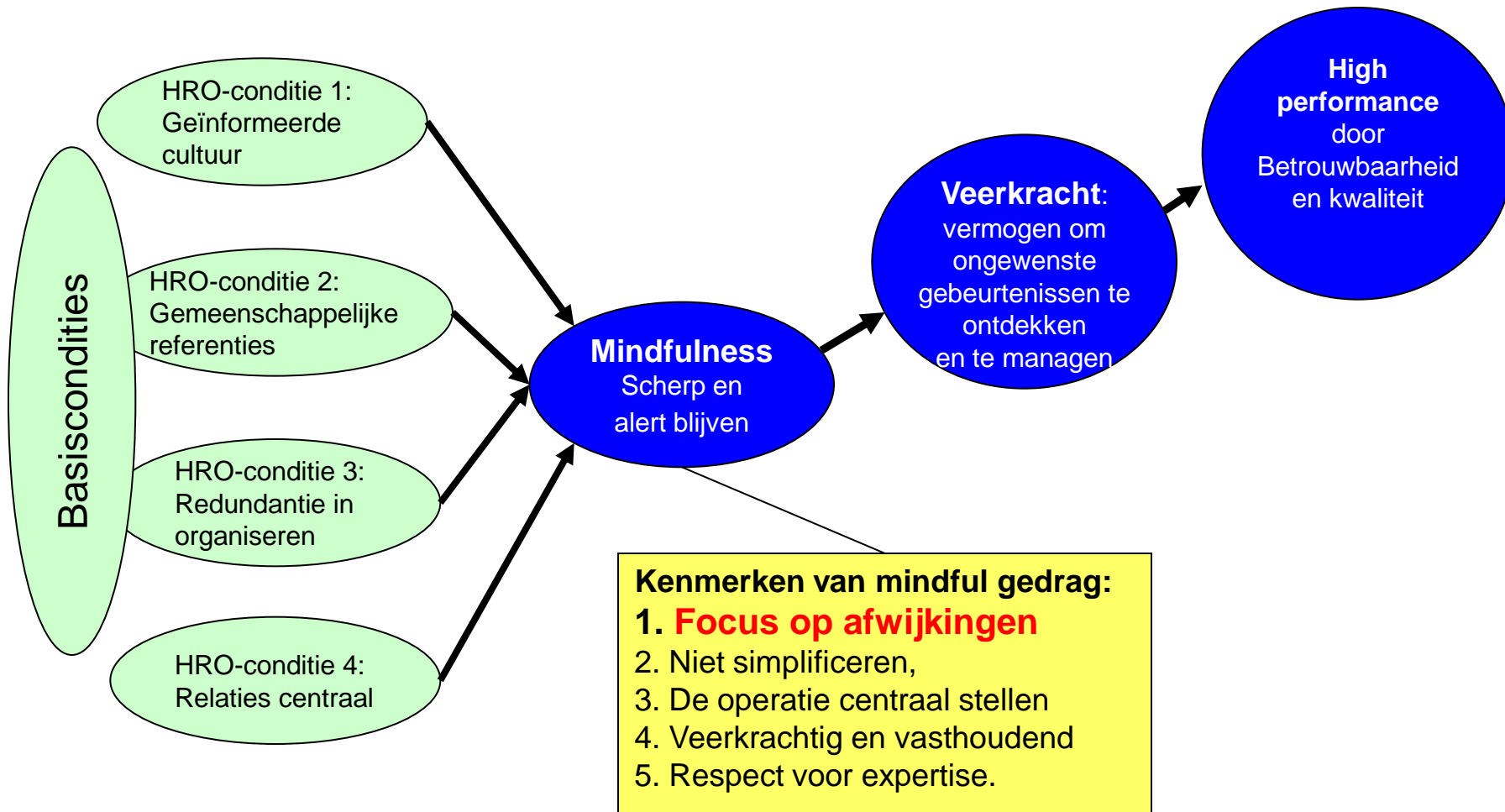


## Waarom aandacht voor zwakke signalen?

*“Dingen die nog nooit eerder plaatsvonden, vinden voortdurend plaats”*

Kathleen Sutcliffe

# Zwakke signalen en niveau 4/5 gedrag (Mindful Organiseren)



## Leerpunten uit *blame free* evaluaties van incidenten of projecten die mis liepen

- Te laat of niet reageren op zwakke signalen
- Niet dicht genoeg op proces gezeten
- Overlaten aan andere partijen, bal terugspelen
- Hiërarchie-gestuurd in plaats operatie-gestuurd corrigeren

## Achteraf is het makkelijk praten (of moeilijk?)

*"We need more, not fewer, troublemakers. Numerous incidents occur because someone chose to be polite or a "team player" and **didn't voice concerns**. For instance, an electrician didn't want to offend his friend by reminding him to wear fire-resistant overalls before opening a 1,160-VAC bucket; now, he lives with the memory of watching his friend get incinerated."*

Dirk Willard, [ChemicalProcessing.com](http://ChemicalProcessing.com)

## Zeven niveau's van *niet* effectief omgaan met zwakke signalen

1. Zwakke signalen worden door individu niet opgepakt
  2. Wel oppakken maar niet van belang achten
  3. Van belang achten maar niet uiten
  4. Wel uiten maar door anderen niet opgepakt : groupthink, beeldvorming over anderen, status, overtuigingskracht, tijd
  5. Wel opgepakt maar niet uitgepakt (kritisch doorvragen en niet simplificeren)
  6. Wel uitgepakt, maar geen follow up afspraken maken
  7. Wel duidelijke afspraken maken maar deze niet monitoren
- Dus: uiten – oppakken – uitpakken – doorpakken - monitoren!

## Wat kan je concreet doen om zwak management van signalen te voorkomen?

1. Start met het gebruiken van de taal 'zwakke signalen'.
2. Maak expliciet met elkaar wat je persé *niet* wil dat gebeurt.
3. Bespreek met elkaar de ongeschreven regels zichtbaar mbt reactiepatronen bij het inbrengen van zwakke signalen.
4. Introduceer gewoontes om actief op zoek te gaan naar zwakke signalen.
5. Creëer een sfeer van collectief eigenaarschap als zwakke signalen worden ingebracht.
6. Maak een systeem (hoeft niet ict) te zijn voor follow up en terugkoppeling
7. Creëer een veilige en blame free omgeving waarin mensen zich vrij voelen om zorgen, onderbuik, vragen, check check dubbel check in te brengen

## Wat kan een manager of mgt team doen om effectiever met zwakke signalen om te gaan?

1. Maak vooral gebruik van 'locale' intelligentie.
2. Activeer interne en externe netwerken (leveranciers, afnemers, belangengroepen, etc)
3. Stel een 'Kraaiennestteam' in: op zoek in de periferie naar signalen (IBM)
4. Stel een 'Rood Team' in dat op zoek gaat bewijzen dat het huidige plan niet gaat werken (leger)
5. Besteed meer aandacht aan de wandelgangen (crowd wisdom)
6. Ontwikkel voortdurend alternatieve scenario's
7. Stimuleer functionele conflicten
8. Vertrouw op je intuïtie

[artikel van Schoemaker /Day]