



DE KRACHT VAN ZACHT DE RIJNCONSULT RED BELT



Mensen werken graag bij duurzaam succesvolle organisaties. De samenleving ontwikkelt zich, de markt verandert en de concurrentie neemt toe. Daardoor zijn continu verbeteren en ontwikkelen een cruciale voorwaarde voor succes. Het begint allemaal bij de klant. Wat zijn de eisen, wensen en behoeften van de klant en hoe wil of kan de organisatie daarop het beste inspelen? Daarnaast heeft elke organisatie te maken met wet- en regelgeving. Dat leidt tot doelstellingen en vervolgens het richten en inrichten van de organisatie om die doelen op efficiënte en effectieve wijze te realiseren. Het klinkt heel simpel, maar de praktijk laat iets anders zien.

Ernst Jan Reitsma



Het realiseren van continu verbeteren in de organisatie blijft vaak op een matig tot gemiddeld niveau hangen. De structurele aspecten zijn vaak goed geïmplementeerd, maar de gedragsmatige factoren (soft system) krijgen niet of nauwelijks aandacht. Wat ons betreft is die onbalans de oorzaak voor het achterblijvende niveau van continu verbeteren. Het leiderschap, het medewerkerschap, de denkwijzen, de processen, methoden, technieken en de instrumenten die horen bij een continu verbeter concept zoals lean management, World Class Manufacturing (WCM), Operational Excellence (OE) of Total Performance management (TPM) zijn hulpmiddelen die ondersteuning bieden aan de gewenste houding en

gedrag (en niet andersom). In een continu verbeter concept of 'filosofie' ligt doorgaans een schat aan ervaring, kennis en bekwaamheid met betrekking tot het slim laten functioneren van organisaties opgeslagen. Het concept is vaak zo opgezet dat vanzelf duidelijk is wanneer standaardisatie en prestatie management nodig zijn en wanneer medewerkers zich kunnen uitleven op verbeteren en vernieuwen (de verbeter paradox). Dat is de reden waarom het nodig is het gehele concept te implementeren en in de organisatie te integreren.

De Red Belt

Met 6Sigma ontstond ook het 'Belt-denken'. Blijkbaar worstelen organisaties met 'wicked problems' die een gedegen, 'evidence based' aanpak vragen. Iemand zag een relatie met 'martial arts'. De veelal oosterse kunst van aanval en verdediging, op basis van graden (belts) en specialisaties (dan's). Op dit moment geldt dat bij continu verbeteren een 'Yellow Belt' een korte introductie training krijgt, een 'Green Belt' meer training krijgt en praktijkervaring opdoet en een 'Black Belt' volledig wordt opgeleid en diverse ervaringen opdoet in de kunst van 'statistical process control (6Sigma)' wat later werd aangevuld met het lean gedachtengoed. De nadruk in deze graden van expertise ligt vooral bij de vraag van de klant, efficiënte processen, continu verbeteren van processen en het wegnemen van onnodige verspilling.

De Red Belt (in combinatie met minimaal een Green Belt) richt zich vooral op houding, gedrag, leiderschap, gewoonten en patronen in de organisatie. Hij wil stimuleren wat goede samenwerking bevordert en is er op gericht om weg te nemen wat

polariserend werkt. Een Red Belt is er steeds op uit om balans aan te brengen in principes en beginnelen van continu verbeteren, de gewenste verbetercultuur en de instrumentatie die continu verbeteren ondersteunt. Dat we met de Red Belt willen duidelijk maken dat dit belangwekkend werk is blijkt uit de beschrijving van de Red Belt door twee Braziliaanse jiu-jitsu experts: *'According to Renzo & Royler Gracie, in Brazilian jiu-jitsu the Red Belt is reserved 'for those whose influence and fame takes them to the pinnacle of the art'. Brazilian jiu-jitsu Red Belt holders are often addressed within the art by the title grandmaster (Wikipedia)'.*

De lat ligt dus hoog! En dat moet ook, want een Red Belt gaat 'de strijd' aan met het gedrag in de organisatie. En in veel gevallen is gedrag hardnekkig en zijn organisaties hardleers. Hoe vaak maakte u mee dat gezegd wordt: afspraak = afspraak, dat vergaderingen op tijd moeten beginnen, dat voorbereiding de helft van het werk is en dat we beter willen samenwerken? En hoe vaak beleefde u dat van die afspraken weinig tot niets terecht kwam? En toen dat werd geconstateerd leerde men er weinig van, want nieuwe intenties werden uitgesproken en nieuwe afspraken werden gemaakt. Die vervolgens weer... Zo ontstaat 'evidence based inability' op basis van de 'intention-behaviour gap' en wordt in de organisatiecultuur opgeslagen dat het bijvoorbeeld maar de vraag is of afspraken er toe doen. En een organisatiecultuur kan een onzichtbare dwingeland zijn die zich vooral bij veranderingen doet gelden. Het is duidelijk dat dit ook juist andersom kan werken. Een organisatie waar men met plezier samenwerkt en een 'can do' mentaliteit heeft, is vaak een toonbeeld van

DRIE PIJLERS VOOR HET RED BELT PROGRAMMA

BEHAVIOUR LEADING

- Ga naar de gemba
- Inteamiteit
- Multiplier concept
- Rollen
- Contact kwaliteit
- Veranderkunde
- Leidinggeven als proces (APLC)

BEHAVIOUR THINKING

- De verbindingsfactor
- Intention-Behaviour gap
- Leiden van betrokkenheid
- 8 interpretatiefouten
- Hardleers en hardnekkig

BEHAVIOUR TOOLING

- ORCE
- PA en ABC
- Flowscaping
- Realtime development
- Persoonlijke effectiviteit
- Faciliteer competenties

energie en succes. Hoe groter de afwijking tussen de intenties en het feitelijke gedrag hoe groter de uitdaging voor de Red Belt.

Het Rijnconsult Red Belt programma

In het artikel 'Leiderschap en organisatiecultuur, next step bij de implementatie van lean management' zijn drie pijlers voor lean management beschreven. In het schema zijn de drie pijlers specifiek gemaakt voor de Red Belt.

Het Red Belt programma van Rijnconsult hanteert het leerling, gezel en meester principe. De leerling Red Belt is vooral druk om zich de theorie, methoden, technieken en persoonlijke effectiviteit eigen te maken. De gezel past methoden toe en experimenteert met interventies onder begeleiding van een meester Red Belt. De meester Red Belt is herkenbaar door consistent voorbeeldgedrag en heeft veel ervaring met diverse methoden in uiteenlopende omstandigheden. Hij of zij onderricht en begeleidt leerlingen en gezellen. De meester Red Belt is in staat het geheel van 'leading, thinking en tooling' in een effectief evenwicht te houden om daardoor het gewenste verbetergedrag in organisaties op te roepen en te bestendigen als normaal onderdeel van het dagelijkse werk.

(Bege)leiders van continu verbeteren (behaviour leading) kunnen op allerlei manieren de gewenste houding en gedrag oproepen en bestendigen in de organisatie. Zo is 'inteamiteit' een graadmeter voor vertrouwen, eerlijkheid en taakvolwassenheid in een team. Een team kan hoge 'inteamiteit' bereiken door dat wat er toe doet in het team, tussen teams en tussen het team en de leiding van de organisatie op effectieve wijze aan de orde te stellen. De effectiviteit wordt onder meer bepaald door de kwaliteit van het contact (aandacht, luisteren, begrijpen en verbinden). Zo is het ook belangrijk dat de Red Belt een talent 'multiplier' is (concept werd ontwikkeld door Liz Wiseman). Vaak realiseren leidinggevendenden of sleutelfunctionarissen zich niet dat zij talentvol functioneren belemmeren en remmen door hun eigen welwillend en goed bedoeld gedrag. Een mooi voorbeeld daarvan is het wel even willen regelen voor het team of steeds de meeste en beste ideeën willen opperen. De impact van dat gedrag is dat in organisaties 40-60% van

het beschikbare potentieel onbenut blijft. Een talent 'multiplier' daagt uit, stelt vragen, stimuleert tot initiatief, zelf verantwoordelijkheid nemen, enzovoort. Een Red Belt is een talent 'multiplier' bij uitstek.

Als je iets niet begrijpt kun je er maar beter van afblijven. Dat geldt ook voor houding en gedrag (behaviour thinking) en om die reden versterkt ons Red Belt programma inzicht en bekwaamheid in motivatieleer, gedragspsychologische beginselen, de invloed van irrationele krachten en beïnvloeding en ontwikkelmethodieken. Het begrijpen van (uitblijvend) verbetergedrag en de invloed daarvan op de organisatie resultaten is een cruciale competentie van de Red Belt.

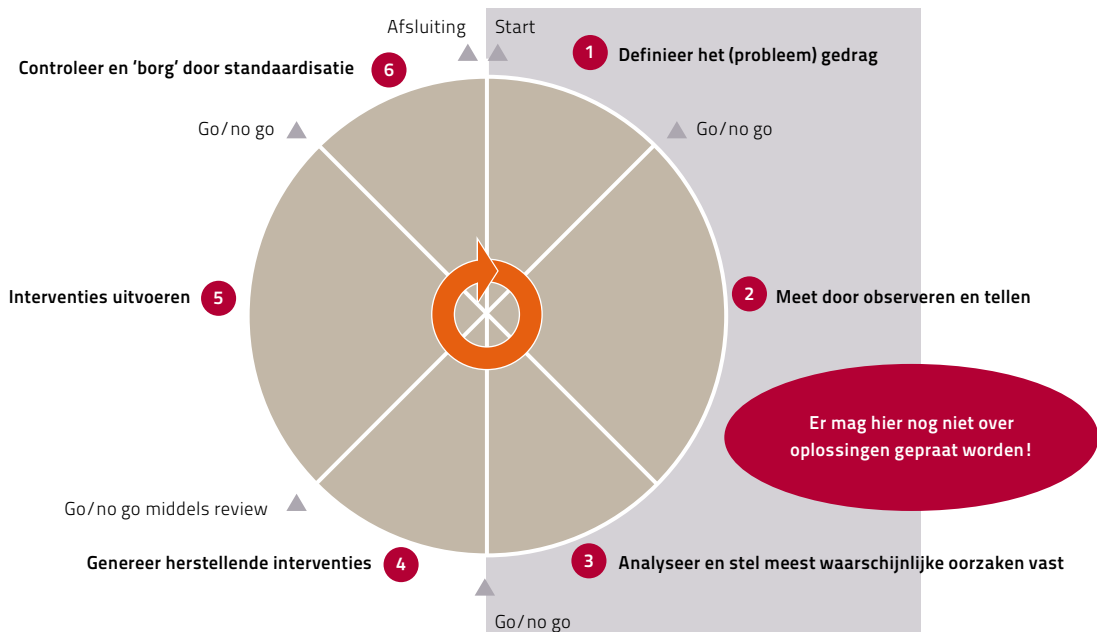
Het onderzoek naar en het vaststellen van oorzaken van gedrag (behaviour tooling) zijn op zich interventies met effect op de houding en het gedrag in de organisatie. Dat maakt dat een Red Belt zich bewust moet zijn van de aanpak die men kiest en de mogelijke impact daarvan. Op basis van autoriteit als een Sherlock Holmes gedrag observeren, kwantificeren en analyseren zal in de meeste organisaties 'duikgedrag', pseudo samenwerken en regelrechte weerstand oproepen. Daarentegen de betrokkenen zichzelf laten onderzoeken kan onveiligheid, heksenjacht of groupthink tot gevolg hebben. Kortom, interventiekunde staat hoog op de agenda van de opleiding tot Red Belt. Daarbij is het uitgangspunt dat een Red Belt met name te maken krijgt met de uitdaging het gewenste verbetergedrag op te roepen en te bestendigen, omdat het normale instrumentarium bij continu verbeteren dat gedrag niet of onvoldoende stimuleert en verankert.

Zien, begrijpen, bedenken en effectief doen

In de wereld van continu verbeteren is de DMA(G)IC cirkel een bekende werkwijze. De Red Belt past de DMAGIC effectief toe bij de beïnvloeding van de houding en het gedrag in organisaties.

Het start met het vaststellen van het gedrag dat aandacht behoeft. En net als met feedback geven gaat het in deze stap om het concreet beschrijven van dat gedrag. 'Bij de introductie van lean zeiden de medewerkers niet mee te willen werken, omdat

CONTINU VERBETEREN - HOUDING EN GEDRAG ONTWIKKELEN



zij niet verantwoordelijk willen zijn voor het schrappen van nog meer werk'. Dat is een beschrijving waar de Red Belt mee aan de slag kan. Net als in processen is het mogelijk gedrag te observeren en te kwantificeren. Hoe vaak komt het (on)gewenste gedrag voor en in welke omstandigheden? Hoe omvangrijk is het en neemt het toe of af? Zo kan een gestructureerd onderzoek van de kwaliteit van afspraken en het wel of niet nakomen van afspraken in de organisatie veel inzicht geven als het gaat om collegialiteit, vertrouwen en daadkracht. Als duidelijk is over welk gedrag het gaat en hoe vaak het voorkomt kan het nodig zijn op zoek te gaan naar oorzaken en condities. Als de vijf-keer-waarom-techniek voor goede antwoorden zorgt, is dat efficiënt, maar soms is het nodig zwaarder geschut in stelling te brengen. De probleemanalyse van Kepner Tregoe, de ABC analyse van Paul Brown, het concept van Flowscaping van De Bono/ Senge en simulatie/ organisatie opstelling zijn effectieve methoden om gedrag beter te begrijpen en te analyseren wat de herkomst is. Een onderzoek naar het zogenaamde 'brandjes blussen' in een organisatie bleek rijk aan verhelderende inzichten. Het liet zien

dat 'brandjes blussen' met name de beleving geeft er toe te doen en het idee een nuttige dag gehad te hebben. Dat is relevante informatie als men 'brandjes blussen' in de organisatie wil verminderen.

De kracht van zacht

Eens te meer zal blijken dat ook continu verbeteren pas succesvol wordt als de mens niet als een standaard productiefactor wordt gezien, maar als een gemotiveerde, bekwame medewerker die graag effectief samenwerkt en creatief wil zijn. Onderzoek toont aan dat het succes van organisaties vooral afhangt van de kwaliteit van het werkklimaat (kracht van zacht). Het is niet voor niets dat Toyota (bron lean management) zijn leiders en medewerkers leert aandacht, respect en vertrouwen te hebben. Voor zichzelf, de ander en het werk dat gedaan wordt. Het maakt niet uit of het een papiermaker is, een brandweerman, een chirurg of een ambtenaar, continu verbeteren gaat min of meer vanzelf als er sprake is van liefde voor het werk. En een Red Belt is er op uit om nou juist dat te bevorderen.