

Beter problemen oplossen valt te leren.

Slechte besluitvorming zien we vooral bij anderen. Als je een aantal van je tekortkomingen hebt leren kennen, ga je daar nog niet beter door functioneren. Als ik weet dat ik bijziend ben, helpt die kennis me alleen als ik vervolgens een opticien bezoek.

Focus eerst op verhogen vakkennis en vakmanschap

Wil je van iemand een betere probleemoplosser maken, focus dan eerst op het vergroten van kennis en vaardigheden. Situaties vanuit principes leren begrijpen in plaats van situaties herkennen als een waarvoor je een oplossing hebt.

Verhalen, voorbeelden en simulaties

We hebben vaak voordeel van het toepassen van vuistregels als

‘Wat het eerst in mij opkomt toepassen’ of

‘Ga na waar je de gebeurtenis het meest aan doet denken en pas een soortgelijke oplossing toe’.

Foutenkansen daarbij kunnen behoorlijk afnemen als we onszelf en anderen van veel goede voorbeelden voorzien. Maak ruimte voor het vertellen en beluisteren van verhalen!

Dat kan ook door in een computer-based-training van details voorziene situaties aan te bieden waarbij men een actie moet kiezen. Vooral simulaties en simulatoren zorgen er voor dat ze goed in het geheugen verankerd worden.

Aandacht voor statistiek en logisch denken

Aandacht voor statistiek en logisch denken tijdens opleidingen levert ook veel op. Bij statistiek draait het vooral om representativiteit te leren beoordelen: kansberekening en grootte van de steekproef.

Bij logisch denken om het verschil maken tussen een verband tussen twee factoren (menen te) zien en daar een verkeerde oorzaak en gevolg aan op te hangen. Het aantal ooievaars in Europa is de laatste eeuw behoorlijk afgenomen. Het aantal geboortes ook. Maar om daar een verband tussen te leggen?

Als je een root cause analyse doet, doe het dan goed.

Meestal begin je aan een RCA als je niet direct een oorzaak weet.

Je gaat dus voor jou nieuw terrein verkennen. Bij trainingen in root-cause-analysis is een van de te beantwoorden vragen om na te gaan wat er zoal veranderd is in tussen de tijd dat het probleem zich niet voordeed en het tijdstip dat er wel een probleem zichtbaar is.

Dat zijn de gebeurtenissen om je op te concentreren.

Een hoog gebouw van Rijkswaterstaat in Utrecht begon in 2012 op een bepaald moment behoorlijk te trillen. Al in het begin van het onderzoek werd geconstateerd dat er vlak voor het incident bakken voor de glazenwassers geïnstalleerd waren. De onderzoekers konden op dat moment niet direct een verband leggen en gingen andere zaken onderzoeken. Het gebouw werd al die tijd niet gebruikt.

Pas weken later stonden de onderzoekers op het dak en lieten de bakken zakken. Het gebouw begon meteen weer te trillen.

Als ze eerder aan anderen gevraagd hadden of bewegende bakken een gebouw zouden kunnen laten trillen, hadden ze veel geld en tijd gespaard.

Door dat soort ervaringen in trainingen op te doen, wordt de kans groter dat je tussendoor anderen inschakelt. Een ander voorbeeld maakte ik mee toen ik werkte in een halfgeleiderfabriek.

Ik hielp een aantal mensen bij de voorbereiding op een examen statistisch analist en had ze om voorbeelden uit de praktijk gevraagd om te analyseren. Een van de deelnemers vertelde dat ze de laatste maanden op telkens andere afdelingen regelmatig een partij moesten afkeuren en er niet achter kwamen wat er aan de hand was.

Ik benadrukte dat die partijen iets gemeenschappelijks moest hebben en na wat spitwerk kwam hij er achter dat de siliciumplakken van de afgekeurde partijen tijdens middagdiensten op donderdag van ploeg 2 in de diffusieafdeling waren opgedampt.

Vraag was toen wat er uniek is aan die middagdienst van die ploeg. Sinds een paar maanden nam iemand voor de hele ploeg op donderdagmiddag gebakken vis mee en die werd even in een van de ovens warm gemaakt. Zulke dure visjes als van die ploeg waren daar niet eerder gegeten!

In beide voorbeelden gingen mensen er onbedoeld van uit dat als zij niet direct een antwoord hebben, er ook geen antwoord is.

Trainingen in het beslissen in teams.

Als we deel van een team vormen, bieden trainingen en coaching goede kansen om de verschillende valkuilen te leren vermijden.

Doel is een proces van besluitvorming te realiseren in dat team, waarbinnen confrontaties met de beschreven valkuilen en vooringenomenheden zijn opgenomen, zodat de negatieve gevolgen daarvan beperkt blijven.

Het leren omgaan met onderlinge feedback, met constructieve confrontaties is daarbij zeer de moeite waard.

Wen je aan om beslissingen niet alleen op resultaat te evalueren, maar ook wat betreft de manier waarop het besluit genomen is.

Organisaties, waarvan de medewerkers deze struikelblokken kennen en terug weten te dringen, presteren beter. Zo blijkt het rendement van investeringsbeslissingen na een training hierover met gemiddeld zeven procent toe te nemen (The case for behavioral strategy, McKinsey Quarterly, maart 2010).