

Outcome tradeoffs – lessons from HRO's

Verslag Masterclass en Workshop Kathleen Sutcliffe

Gehouden op 1 juli 2013 in Theater De Veste in Delft

Apollo13 consult & HRO Academy Nederland



Intro

Op uitnodiging van Apollo13 heeft dr. Kathleen Sutcliffe op maandagmorgen 1 juli een presentatie gegeven over wat High Reliability Organizing een organisatie kan opleveren. Deze workshop betekende tevens de aftrap van de HRO Academy Nederland. De Academy is van plan naast trainingen en workshops, jaarlijks enige Masterclasses te organiseren. In Nederland en, in samenwerking met andere academies, ook in het buitenland. Zie onze nieuwsbrief.

Presentatie

Een kopie van de presentatie wordt op verzoek toegezonden. De belangrijkste onderdelen vatten we nog een keer in onze eigen woorden samen.

De vijf hallmarks of kenmerken van HRO zullen bij velen bekend zijn (zie *Managing the Unexpected* van Weick & Sutcliffe). In haar presentatie besteedde Sutcliffe aandacht aan de mythe dat hoog betrouwbaar organiseren hetzelfde is als 'betrouwbaarheid is het belangrijkste – maakt niet uit wat het kost'. Wellicht omdat HRO oorspronkelijk is ontwikkeld in organisaties die inderdaad tegen elke prijs incidenten willen vermijden, zoals kerncentrales of vliegdekschepen. Maar de praktijk van deze organisaties leert dat ze juist veel meer doen dan een extra mannetje of vrouwtje of een kostbare controlekamer. Ze organiseren zich anders waardoor ze mogelijke problemen niet de kans geven zich tot incidenten te ontwikkelen. Dezelfde kwaliteiten van organiseren leiden er ook toe dat kosten naar beneden gaan en de kwaliteit omhoog.

Hoe dat kan werken is niet moeilijk voor te stellen maar des te lastiger in de praktijk te brengen.

IN DE EERSTE PLAATS streven organisaties die HRO toepassen niet naar een walhalla waarin iedereen lekker aan het leren is en heerlijk vertrouwd is met elkaar. HRO betekent: weten dat je voortdurend met elkaar moet blijven zoeken naar verbetering en moet knokken om kleine misverstanden op tafel te krijgen. Je bent er nooit – het blijft zoeken naar hogere betrouwbaarheid.

IN DE TWEEDE PLAATS betekent HRO dat de organisatie in staat is tegelijkertijd volgens twee, ogenschijnlijk paradoxale, denkmodellen te organiseren: én de regels volgen, systemen gebruiken, op risico's anticiperen én vernieuwen, oefenen en uitwisselen om het onverwachte snel te kunnen oppakken.

IN DE DERDE PLAATS betekent zoeken naar betrouwbaarheid dat je weet waar je organisatie, je klant, je collega's kwetsbaar zijn. Je hebt daarom een enorme hekel aan zaken die je niet begrijpt, die niet duidelijk zijn of die niet opgepakt worden. Iedereen, maakt niet uit wat je rol is, is daar scherp op.

IN DE VIERDE PLAATS worden mensen niet moe of teurgesteld van variaties, variëteit, puzzels of gedoe. Het geluk is niet alleen gelegen in een zacht zoemende organisatie. Het gezamenlijk aanpakken van zwakke signalen en menselijke verleidingen biedt eveneens trots en vreugde.

In haar presentatie haalt Sutcliffe drie onderzoeken uit de gezondheidszorg waarin de invloeden van hoog betrouwbaar organiseren zijn onderzocht. Kort samengevat.

EERSTE ONDERZOEK. In ziekenhuizen bleek de toepassing van een nieuwe en betere techniek voor hartoperaties alleen succesvol als er sprake was van een lerende oriëntatie en als de teamleden elkaar vertrouwden en respecteerden, veerkracht hadden, konden anticiperen op risico's en wisten welke experts in te schakelen als er problemen waren.

In het **TWEEDE ONDERZOEK** ging het om de kwaliteit en de duur van de behandeling. Deze werden positief beïnvloed door HRO in de praktijk toe te passen. Daardoor wordt de coördinatie op basis van relaties

(in plaats van protocol of hiërarchie) beter – en dat beïnvloedt de kwaliteit en efficiency in gunstige zin.

Het DERDE ONDERZOEK liet zien wat de effecten zijn van een op gezamenlijk leren gerichte bijeenkomst voorafgaand aan een operatie (een *preoperative briefing protocol*). Proactiviteit neemt toe, er worden meer zienswijzen ingebracht, er wordt kritischer nagedacht en er is meer samenwerking en betrokkenheid. Daardoor zijn er minder misverstanden, minder verspilling en minder verstoringen.

Discussie



Na deze presentatie zijn we met elkaar in gesprek gegaan over de vraag ‘als de toepassing van HRO-concepten zoveel positieve opbrengsten geeft, wat houdt organisaties dan tegen?’ Na een bespreking in subgroepen zijn we tot de volgende vier thema’s gekomen.

Discussie – rol management

Leiders zijn cruciaal in het al dan niet aandacht besteden aan de cultuur van de organisatie, aan het gezamenlijk leren, en aan het spelen van een leidende rol daarin. Mogelijke oorzaken zijn [1] managers zitten gevangen in aloude beelden van heroïsch management en denken dat ze, als krachtig leider, zelf problemen moeten oplossen en [2] het kost tijd en vraagt om voorbeelden en druk uit de eigen organisatie om de leiding de mogelijkheden van HRO te laten ontdekken – tijd die er vaak niet is als je elke drie jaar van positie moet veranderen.

Discussie – motiveren en belonen

Organisaties handelen vaak tegenstrijdig als het om signaleren van risico’s gaat of om medewerkers of contractors die zelfstandig beslissen om te stoppen als zaken niet kloppen. Enerzijds is het credo ‘bij twijfel het werk stil leggen’, anderzijds worden boetes uitgedeeld als plannings worden overschreden. Duidelijkheid en consequent handelen zijn cruciaal. Het moet voor iedereen duidelijk zijn wat het verschil is tussen leren en straffen. Belonen is daarin een belangrijke symbolische handeling. Het markeert de jurisprudentie, wat willen we en wat willen we niet.

Discussie – positieve asymmetrie

We vinden het lastig om kritische vragen te stellen en om te leren van fouten. Mensen associëren dat vaak met ‘negatief’ of ‘dom’. Dit vraagt werkelijk om een cultuurverandering waar het management het

voorbeeld in moet geven. Er kwamen diverse tips op tafel.

[a] let op taalgebruik en toon, de ‘waarom’-vraag kan defensieve reactie uitlokken, i.t.t. de vraag ‘wat maakte dat je tot dit besluit kwam?’

[b] zorg altijd voor directe communicatie/interactie

[c] pak ook successen uit, vraag door, ga een slag dieper

[d] vraag je collega’s regelmatig ‘wat puzzelt je, waarover twijfel je?’

[e] spreek niet zozeer over onzekerheden maar eerder over ‘hoe kunnen we incidenten/verliezen voorkomen?’

[f] voorkom dat je als manager door een vragende/luisterende opstelling steeds ‘de aap op de schouder krijgt’.

Discussie – just culture

Een belangrijke uitdaging voor elke organisatie is de twee werelden van ‘naleven van regels’ en ‘veerkrachtig omgaan met onverwachte situaties’ met elkaar te verbinden. Eén van de deelnemers meldde dat strikte naleving en handhaving het aantal dodelijke ongevallen van 35 naar 12 terugbracht. Tegelijkertijd is er het risico dat een ‘zero tolerance’ beleid leidt tot een angstcultuur en dat mensen niets meer over kleinere incidenten durven te rapporteren. Het is daarom van belang om deze mogelijke paradox steeds aan de orde te stellen en je steeds met elkaar af te vragen ‘Zou iemand anders, of jij zelf, in deze situatie hetzelfde gedaan kunnen hebben?’. Ofwel: gaat het om een systeemprobleem of over een moedwillige poging van een individu om te saboteren.

Tenslotte

Wat deze masterclass vooral heeft laten zien, is dat wij, managers, professionals, onderzoekers en adviseurs nog te weinig zichtbaar en duidelijk kunnen maken hoe het zoeken naar hogere betrouwbaarheid niet alleen het aantal ongewenste gebeurtenissen terugdringt maar ook kosten, kwaliteit en productiviteit gunstig beïnvloedt.

HRO pays off – however we need better metrics.

We nodigen iedereen graag uit hier nog eens met ons over van gedachten te wisselen en te proberen beter kosten en baten in kaart te brengen. Als je geïnteresseerd bent, stuur ons een mail.