



Hoog betrouwbaar organiseren

Een toevoeging aan kwaliteitszorg

Met risicomanagement en kwaliteitszorg beogen organisaties onder andere hun betrouwbaarheid te vergroten. Maar 'gewoon' betrouwbaar is nog niet 'hoog' betrouwbaar. Hoe realiseer je een 'High Reliability Organization'? In dit artikel worden de kenmerken van hoog betrouwbaar organiseren gegeven, aangevuld met de resultaten van onderzoek in Nederland naar betrouwbaarheid binnen organisaties.

Kwaliteitszorg en risicomanagement zijn broertjes die elkaar te weinig spreken. Dat is jammer, want juist in de ontwikkeling van het risicodenken zit perspectief voor een ontwikkeling waarbij het instrumentele denken wordt verzoend met het relationele denken. We hebben het hier over 'High Reliability Organizing' (HRO), vertaald als: 'Hoog betrouwbaar organiseren'. In dit artikel bespreken we de kenmerken van HRO en besteden we vooral aandacht aan onderzoek zoals we dat in het kader van HRO hebben uitgevoerd. Via ons 'HRO-initiatief' willen wij het denken verder brengen.

Vier lagen in risicodenken

In risicodenken onderscheiden we vier niveaus. Het eerste niveau is het niveau dat we allemaal kennen. We lopen risico en accepteren dat vanuit de gedachte dat we maatregelen nemen als het mis gaat. Preventie is gericht op volledige risico-uitsluiting. Het tweede niveau is het niveau waarop vele bedrijven

behoefte aan een vierde niveau van omgang met risico's en onvoorspelbaarheid. Voor het vierde niveau van: 'hoe manage je het onverwachte?', zijn we aan de slag gegaan met de inzichten van Weick en Sutcliffe. Zij hebben hun observatievermogen losgelaten op organisaties waarvan Perrow aangaf dat ze de grootste risico's op *normal accidents* hebben. Denk aan kerncentrales en vliegtuigschepen. Het viel op dat in een niet geheel voorspelbare omgeving, de betrouwbaarheid van de organisatie, naast vakmanschap, leiderschap en gestandaardiseerde protocollen, bepaald wordt door mentale processen (kenmerken) op organisatieniveau. Het verschil tussen 'betrouwbaar' en 'hoog betrouwbaar' schuilt in gedrag van mensen.

Kenmerken hoogbetrouwbaar organiseren

Weick en Sutcliffe benoemen een aantal kenmerken die van belang zijn voor hoog betrouwbaar functioneren. Deze kenmerken (aangevuld met een kenmerk van Woods)

Het verschil tussen 'betrouwbaar' en 'hoog betrouwbaar' schuilt in gedrag van mensen

opereren, zoals de meeste verzekeraars, de overheid en de meeste van haar toezichthouders. Hier is de statistiek het grootste wapen. Op basis van gegevens uit het verleden worden risicoprofielen opgesteld. Op basis van die risico's worden er, als het goed is, gerichte maatregelen genomen. Ook hier is risico-uitsluiting het doel, maar de manier er naartoe wordt aantoonbaar gemaakt. Sommige risico's worden op grond van hun lage statistische kans 'aanvaardbaar' geacht en daarmee niet uitgesloten. Het derde niveau lijkt op het tweede, maar er is een filosofische slag overheen gemaakt. Hier gaat het om het idee dat niet elk risico valt uit te sluiten of te voorzien. Zo wijst Talib er op dat de statistische benadering nooit alle risico's in beeld kan brengen. Perrow geeft in zijn *'Normal Accidents Theory'* aan dat het op een bepaald moment contraproductief wordt om allerlei preventieve maatregelen te nemen, daar deze maatregelen weer nieuwe onvoorziene risico's met zich meebrengen. De gevolgen daarvan kunnen catastrofaal zijn.

Vierde niveau

In deze lijn zijn voorzorgsmaatregelen – waaronder regels en procedures – een noodzakelijke, maar onvoldoende voorwaarde voor betrouwbaar functioneren. Sterker nog: als regels en procedures te ver worden doorgevoerd, dan worden ze zelf weer een extra risico. Daarmee ontstaat de

vormen de basis voor een tweetal vragenlijsten, die wij in organisaties in Nederland toepassen. Het betreft de volgende kenmerken.

1. Gericht op verstoringen: niet laten misleiden door succes

Ga op zoek naar waar het niet goed gaat. Dit is vaak een moeilijke kwestie. Van nature zijn de meeste mensen gericht op succes, niet op falen. Bij wat je waarneemt, neem je vooral mee wat je beeld bevestigt, en je negeert ontkrachtende informatie – tot het moment dat deze niet meer te negeren is. Tunnelvisie is wat dat betreft natuurlijk. In groepen kan dit fenomeen versterkt worden door groepsdenken. Tegelijkertijd kan het werken in een groep een effectief middel zijn tegen tunnelvisie op individueel niveau.

In minder dan 50 woorden

- Hoogbetrouwbaar organiseren komt voort uit het nadenken over risico.
- Kenmerken zijn o.a. het oppikken van zwakke signalen en het veerkrachtig opvangen van tegenslagen en stress.
- Gedrag bepaalt het verschil tussen 'gewoon' betrouwbaar en 'hoog' betrouwbaar.
- Ook in Nederland is onderzoek gedaan naar hoog betrouwbaar organiseren.

Voorwaarde is wel, dat er ruimte is om afwijkende meningen uit te spreken.

2. Terughoudendheid in simplificeren: omarm diversiteit
Vereenvoudigingen helpen ons de wereld te overzien en besluiten te nemen. Tegelijkertijd beperken ze onze waarneming van de werkelijkheid om ons heen. We letten meer op wat we verwachten, dan op wat we niet verwachten. Regelgeving, vaak het product van vastgelegde ervaringen, is een middel dat kan dwingen naar meerdere aspecten te kijken. Gedetailleerde regelgeving of plannen wekken echter de illusie compleet te zijn en kunnen de mogelijkheden beperken om het ‘gezond verstand’ of ervaring te blijven gebruiken.

3. Bijstellen van gedragslijnen: veranderen de omstandigheden, stel je standaarden bij
Binnen organisaties wordt kennis en ervaring bewaard (bijvoorbeeld in regels en procedures). Het is belangrijk om deze bij te stellen op basis van nieuwe bevindingen en veranderende verwachtingen. Tegelijkertijd blijkt het moeilijk dit ook daadwerkelijk te doen, en echt te leren van incidenten en verstoringen.

4. Eerste aandacht op de uitvoering: richt op het hier en nu

Om goed te kunnen reageren is het noodzakelijk te weten wat er in het hier en nu gebeurt. Deming heeft gesteld dat 94% van de fouten in organisaties ‘systeem’-fouten zijn; er is een verschil tussen de wereld zoals gepland en de wereld van de uitvoering. Dit verschil dient bespreekbaar te zijn.

5. Veerkrachtig zijn: ken de grenzen van anticiperen

Geen systeem is perfect, niet alles is te voorzien. Dit vereist veerkracht. Veerkracht staat voor: nieuwe wegen of oplossingen vinden om de effecten van onverwachte en onwenselijke gebeurtenissen in te dammen of de schade te beperken. Dat kan alleen als binnen organisaties een overschot is aan kennis, ervaring en/of middelen. Er is behoefte aan improvisatievermogen.

6. Respecteren van expertise: gebruik relevante kennis

Bij het nemen van beslissingen in organisaties is het belangrijk dat zoveel mogelijk relevante kennis gebruikt wordt. Dit betekent dat naast de hiërarchie, inhoudelijke expertise gemobiliseerd en gebruikt wordt als dit nodig is.

Vragenlijsten

Op basis van deze kenmerken zijn twee vragenlijsten ontwikkeld: een uitgebreide actievragenlijst en een beknopte gevalideerde vragenlijst. De gevalideerde vragenlijst is door Vogus en Sutcliffe ontwikkeld om te meten of een ziekenhuiseenheid op de werkvloer voldoet aan de eigenschappen van een HRO. Daarbij werd onderzocht of er een

verband was tussen de score op hun *Safety Organizing Scale* (SOS) en het aantal medische fouten en het aantal gevallen patiënten (als maat voor betrouwbaarheid). Uitkomst van dit onderzoek: hoe hoger de score, hoe lager het aantal fouten.

De afgelopen drie jaar is door ons in Nederland ervaring opgedaan met het werken met deze vragenlijsten. We gebruiken ze om het gesprek over betrouwbaarheid en effectiviteit binnen teams en organisaties te starten.

We lopen de onderzoeken langs bij:

- professionals in een uitvoerende (overheids)dienst;
- middenkader van een politieorganisatie;
- leden van een uitvaartorganisatie.

Steeds maken we de vergelijking met de door Vogus en Sutcliffe uitgevoerde onderzoeken, met name zoals zij dat hebben gedaan bij intensive care-verpleegkundigen (IC).

Professionals in een uitvoerende dienst

Het onderzoek betreft hoog opgeleide en redelijk solitair opererende professionals van een uitvoerende dienst binnen de overheid.

Uitkomsten actievragenlijst

De gerichtheid op het opvangen van zwakke signalen blijkt beperkt ontwikkeld. Pas als het echt fout is, wordt het gemeld. Dit brengt als risico met zich mee, dat er al sprake is van een uitslaande brand voordat het bericht daarover gedeeld wordt.

Als er iets fout is gegaan, lijkt er een cultuur van oplossen te zijn en niet van analyseren. Dit brengt het risico met zich mee dat beperkt geleerd wordt van incidenten of verstoringen.

Voor het veerkrachtig reageren op verstoringen en incidenten is er behoefte aan medewerkers die meer kunnen dan ‘normaal’ van ze verwacht wordt. Dit lijkt bij de respondenten maar in beperkte mate op te gaan. Dit kan betekenen dat bij niet-standaard situaties medewerkers ‘afhaakgedrag’ kunnen vertonen, ook omdat hulp niet altijd gemakkelijk voorhanden is. Men lijkt er weinig op gericht onderling de bekwaamheid bij elkaar te willen toetsen en ontwikkelen. Is dit niet juist een kenmerk van een echte professional?

Uitkomsten gevalideerde vragenlijst

Het bleek dat professionals in vergelijking tot de IC-verpleegkundigen significant lager scoorden en vergelijkbaar scoorden aan een groep zelfstandig opererende adviseurs. Dit hadden de respondenten niet verwacht en het was een extra reden om de onderlinge samenwerking op de agenda te krijgen.

Conclusies uit de casus

Het opleidingsniveau en de hands-onmentaliteit van de meeste professionals is een stevig fundament voor betrouwbaar functioneren, maar er is meer nodig voor

hoog betrouwbaar functioneren. De mate waarin en de wijze waarop kennis wordt vastgelegd en uitgewisseld, was in deze casus voor verbetering vatbaar. Alleen al de bespreking van de vragenlijsten was reden om over dit onderwerp met elkaar in discussie te gaan. Zo kan HRO-denken een effectieve manier zijn om het gesprek en het daadwerkelijk uitwisselen en gebruiken van kennis te bevorderen. Individuele professionaliteit wordt zo aangevuld met professioneel (team)gedrag en een professionele houding.

Politie

De actievragenlijst is afgenomen bij politiefunctionarissen uit twee korpsen van de Nederlandse politie, die in deeltijd een opleiding Bestuurskunde volgden.

Uitkomsten actievragenlijst

Uit de scores van de respondenten blijkt een patroon waarin bijstellen van gedragslijnen en gevoeligheid voor het operationele proces relatief sterk ontwikkeld zijn. De overige HRO-kenmerken zijn minder aanwezig. Dit duidt er op dat er eerder gereageerd wordt op incidenten, dan op zwakke signalen; het moet uit de hand lopen wil er aandacht voor zijn. In de bespreking van deze resultaten blijkt dat dit patroon in

De meerwaarde van HRO is vooral dat er gericht wordt gekeken naar specifiek gedrag en de competenties die daarbij horen

stand gehouden wordt door het bestaan van twee werelden: die van de werkvloer en van de korpsleiding. In het perspectief van de agent op straat betekent dit de wereld van de prestatie-indicatoren versus het bedienen van de burger. Het lijkt er op dat deze werelden in zekere mate nog naast elkaar kunnen bestaan. Als er problemen zijn, zal de werkvloer deze onder zich houden totdat ze niet langer uit de aandacht van de leiding kunnen worden weggehouden. In zo’n patroon geldt niet ‘geen nieuws is goed nieuws’, maar is geen nieuws zelfs slecht nieuws. Natuurlijk zijn er bewegingen die de verbinding tussen werkvloer en korpsleiding bevorderen. Door het laten instromen van relatief hoger geschoolde uitvoerende medewerkers bijvoorbeeld, kan er een cultuur ontstaan die meer op dialoog en ontwikkeling is gericht. Er is echter ook een dreiging. Het is mogelijk dat nieuwe medewerkers ‘gesocialiseerd’ worden in het oude patroon en de twee werelden ‘normaal’ gaan vinden.

Conclusies uit de casus

Uit het onderzoek komt vooral de behoefte naar voren om een betere verbinding te maken tussen werkvloer en korpsleiding. In HRO-terminen: gevoeligheid voor de uitvoering.

Gescheiden werelden leiden aan beide kanten tot simplificaties. Deze doen elkaars posities geen recht en het kan de betrouwbaarheid van de politie aantasten. Er bestaat altijd een spanning tussen centrale richtlijnen en lokale praktijk. De gezondheid van een organisatie wordt dan bepaald door de wijze waarop hiermee wordt omgegaan. Het verschil mag niet te groot worden. Dit onder ogen zien vereist een bereidheid en acceptatie van het gegeven dat zaken niet precies zijn wat ze schijnen of behoren te zijn. Wat opviel zijn de sterke waarden binnen de politie (een sterke cultuur is overigens een belangrijke voorwaarde voor een HRO). Interventies lijken daarom vooral kans van slagen te hebben als er sprake is van een inhoudelijke aanpak. Een mogelijke interventie is direct contact tussen korpsleiding en werkvloer, gericht op het bespreekbaar maken van de afwegingen in (crisis)situaties (*staff rides*). Een andere mogelijkheid is het beter delen van de situaties met elkaar, bijvoorbeeld met behulp van de systematiek ‘*after action reviews*’.

Uitvaartorganisatie

Het onderzoek heeft betrekking op een organisatie met toegewijde mensen. De medewerkers weten precies wat er niet fout mag gaan en er zijn weinig mogelijkheden om

fouten te herstellen. Als er dan toch iets fout gaat, dan probeert men snel te achterhalen waarom het fout gegaan is en zet men alles op alles om de klant daarvan niets te laten merken.

Uitkomsten actievragenlijst

Uit de resultaten van de actievragenlijst en de bespreking hiervan blijkt dat de medewerkers de manier waarop met fouten wordt omgegaan, als niet prettig ervaren. Bespreking van fouten onttaardt nogal eens in het zoeken naar de ‘schuldige’, waardoor mensen in de verdediging gaan. De afgelopen jaren zijn kosten noch moeite bespaard om het hele uitvaartproces van start tot einde te beschrijven, uitgebreide regels en procedures op te stellen, en op basis hiervan te certificeren. Het effect hiervan was echter dat wanneer er een fout werd gemaakt, de regels en procedures werden aangevuld en aangescherpt. De gerealiseerde kwaliteits- en efficiëntieverbetering van het uitvaartproces had als bijkomend ongewenst effect dat uitvaartleiders na de intake zich letterlijk en figuurlijk niet meer betrokken voelden bij de daadwerkelijke uitvaart. Niet de uitvaartleider was de spin in het web, maar het bedrijfsbureau vervulde in belangrijke fasen deze rol. Zo onderhield

het bedrijfsbureau na de intake het contact met de klant. Het bedrijfsbureau vergaarde vooral informatie, maar verstreekte niet actief informatie over de uitvaart naar de rest van de organisatie.

Uitkomsten gevalideerde vragenlijst

De score van de uitvaartorganisatie was op een groot aantal vragen gelijk aan de gemiddelde score van de IC-verpleegkundigen. De score op het bespreken van fouten en ervan leren was significant hoger dan bij de verpleegkundigen.

Een verbeteringslag bleek vooral mogelijk bij het bespreken en het gebruiken van specifieke vaardigheden en van collectieve expertise. De accenten hierbij zijn:

- Bij de uitvaartleiders is verbetering mogelijk in het identificeren van activiteiten die niet fout mogen gaan; het bespreken van alternatieven hoe de normale werkzaamheden kunnen worden uitgevoerd; het spreken over fouten en wat er van geleerd kan worden.
- Bij de administratie is verbetering mogelijk in het bespreken van specifieke vaardigheden; alternatieven om normale werkzaamheden uit te voeren; het bespreken van zich ontwikkelende problemen.

Conclusie uit de casus

Het herstellen van fouten kost de nodige (mentale) energie. Door het zoeken naar de 'schuldige' bij bespreking van fouten wordt het leren van fouten belemmerd. Extra aanscherping van regelgeving heeft ertoe geleid dat het gehele proces aan overzichtelijkheid heeft ingeboet. Regels konden zelfs contraproductief uitpakken: "als het niet lekker met de klant loopt, houd ik mij strikt aan de regels, dan valt mij niets te verwijten".

Ondanks dit steeds strakker wordende keurslijf, zagen we dat mensen bleven nadenken over hun werk en hoe dit het beste gedaan kon worden. De regels en procedures beschouwden zij eerder als leidraad.

Het advies was om vooral de samenwerking en informatievoorziening te verbeteren. De rol van het bedrijfsbureau vereist een zeer proactieve informatievoorziening naar alle medewerkers die bij de uitvaart betrokken zijn. Periodieke afstemming over wat de verschillende teams van elkaar kunnen en mogen verwachten, zal bijdragen aan verbetering van de samenwerking en informatievoorziening. Ook hebben wij in overweging gegeven de procesvoering weer geheel bij de uitvaartleider te leggen en het bedrijfsbureau hierbij een ondersteunende rol te geven.

Conclusies uit de onderzoeken

De activiteitsvragenlijst en de verschillen in de uitkomsten tussen de respondenten gaven direct aanleiding voor het starten van gesprekken tussen respondenten. De uitkomsten en het verhaal daaruit gaven de respondenten de gelegenheid om risicofactoren te onderkennen en met elkaar te bespreken. De uitkomsten van de beknopte gevalideerde

vragenlijst zijn (noodzakelijkerwijs) grover. De professionals scoorden op alle vragen ervan significant lager. Maar ze kunnen ook, zoals bij de uitvaartorganisatie, een genuanceerd beeld geven waar sommige vragen 'beter' en andere 'slechter' scoorden. Bij voldoende respons zijn net als bij medewerkerstevredenheidsonderzoeken verschillen tussen afdelingen vast te stellen.

Begeleiding van de gesprekken gaf aan dat het belangrijk is de taal van de respondenten te verstaan en te spreken. De gesprekken leverden het meeste op als concrete, voor allen herkenbare voorbeelden werden gebruikt. Onder deze voorwaarde was het mogelijk verschillende perspectieven te delen en constructief te hanteren. Inhoud en aanpak hielden direct met elkaar verband. Het al dan niet oppikken van zwakke signalen of (terughoudendheid tot) simplificeren, werden getoond in de bespreking. Begeleiding door twee personen lijkt daarmee geïndiceerd, zodat het mogelijk is gedrag uit het hier en nu te koppelen aan de elementen van hoogbetrouwbaar organiseren.

Samenvattend: HRO als toevoeging op de kwaliteitsbenadering

Hoog betrouwbaar organiseren komt voort uit het nadenken over risico. Daarbij wordt de wereld van de statistiek voor een essentieel deel aangevuld door de wereld van de dagelijkse praktijk en het gedrag (met name de wijze van interactie met elkaar) dat daar getoond wordt. Gedrag bepaalt het verschil tussen een 'gewoon' betrouwbare organisatie en een 'hoog' betrouwbare organisatie. Daarin schuilt een sterke parallel met de ontwikkelingen in kwaliteitszorg. De meerwaarde van HRO zit vooral in het feit dat er gericht wordt gekeken naar specifiek gedrag en de competenties die daarbij horen. Naarmate meer onderzoeksgegevens beschikbaar komen, zal ook blijken welke interventies daar het beste bij horen.

Auteurs

Drs. Herman de Bruine is docent aan de Haagse Hogeschool en was in het verleden o.a. hoofd stafbureau Kwaliteit van de Dienst Justitiële Inrichtingen. Contact: h.debruine@hhs.nl.

Drs. Peter Noordhoek is directeur van Northedge BV. Hij is o.a. kennispartner INK en voorzitter KPS Gilde. Contact: dpn@northedge.nl.

J. Tjon Tam Pau is management-consultant bij Authentiek P&O Adviesdiensten. Contact: jos.tjon@authentiek.nu.