

Over kwaliteit, risico en gedrag

Hoog betrouwbaar orga bijzondere vorm van ong

In dit artikel wordt de benadering 'Hoog betrouwbaar organiseren' toegelicht in een INK-context. Het is een risicobenadering met grote gevolgen voor de kwaliteitsfunctionaris. High Reliability Organising (HRO) legt, samen met 'Resilience Engineering', veel accent op de gedragskant van uitvoerenden in een organisatie. Processen, protocollen en procedures zijn belangrijk, maar op zich niet voldoende. Zo wordt in een klein voorbeeld rondom het schietincident in Alphen aan den Rijn uitgelegd dat het voor zowel organisaties als medewerkers belangrijk kan zijn om over 'een bepaalde vorm van ongehoorzaamheid' te beschikken – en dat is doorgaans niet in processen opgenomen.

Door Peter Noordhoek, kennispartner INK

Weick & Sutcliffe hebben vragenlijsten ontwikkeld die vrij nauwkeurig identificeren welke gedragsaspecten vitaal zijn voor een goede risicocultuur. Zij hebben deze vragenlijsten vooral toegepast op technische sectoren met een hoog risicoprofiel, zoals de kernenergie-sector. In Nederland wordt het onderzoek door ons vooral gericht op de publieke sector; binnen Politie, Brandweer, Justitie-onderdelen, Notariaat en de Onderwijssector. Onderstaand worden enige voorbeelden gegeven over hoe dat werkt. Daarbij wordt op conceptueel niveau een verbinding gemaakt met het INK-managementmodel en wordt ook zichtbaar hoe de combinatie van INK en HRO zich verhoudt tot meer formele risicobenaderingen.

Een zonnige zaterdagmiddag

Het is een zonnige zaterdagmiddag en Jaap is bezig zijn banden te wisselen. De omzetting van de winter- naar zomerbanden laat hij niet aan een garage over. Uit een van de open ramen klinkt de radio. Al klussend dringt het eerst niet tot hem door dat er wat aan de hand is, maar opeens hoort hij genoeg om de radio harder te zetten en andere banden te voelen dan die hij net in zijn handen had. Alphen. Schutter. Hij werkt voor politie Hollands-Midden,

maar heeft op dat moment geen operationele rol in Alphen. Toch gaat het onmiddellijk door hem heen: ik moet er heen. Bij de collega's zijn.

En dat doet hij. Welbewust gaat hij er naar toe, vraagt geen toestemming, maar neemt zich wel voor onmiddellijk te vertrekken als hij in de weg zou lopen. Daar is echter geen sprake van. Hij is niet de enige, hij is welkom en heeft al snel de handen vol met ondersteunende klussen. Samen met andere collega's die ook de CAO en nog wat regels negeerden, zorgden ze voor extra capaciteit. Daardoor was er ook gelegenheid om iets te doen wat anders in crisistijd zou blijven liggen: het zelf volgen van de berichten op Twitter. Dan blijkt dat tussen die berichten meerdere tweets zitten van personen die ook wel een schietpartij op poten willen zetten. Voordat de dag om is, worden op meerdere plaatsen in het land door de politie bezoeken gebracht aan deze verdwaalde geesten.

Waar vraagt de situatie om?

Het interessante aan het voorbeeld is het pardoes negeren van de standaardregels — over werktijden en dergelijke — als de situatie erom vraagt. Het effect is dat de capaciteit van het korps spontaan wordt



vergroot. Deze alertheid is een belangrijke factor in de wijze waarop het korps veerkracht toont bij een zeer ernstige crisis. Het is een aspect dat niet direct de media heeft gehaald, maar het is wel tekenend voor een operatie die achteraf als geslaagd de boeken ingaat. Kijken we naar incidenten als in Hoek van Holland en Duisburg, dan moeten we hele andere conclusies trekken. En toch staat het gedrag van Jaap nergens beschreven in de standaarddocumentatie. De standaard kwaliteitshandboeken voorzien er niet in, maar ook de standaard risicobenaderingen niet. Is het gedrag daarom fout? Nou, nee. Misschien moet je het omdraaien en zijn

niseren: een ehoorzaamheid



de standaard kwaliteits- en risicobenaderingen fout. Maar nee, dat is het ook niet. Je kunt tenslotte niet alles in procesbeschrijvingen vangen. Exact. Maar waarom denken we dan dat dit moet? Omdat we werken vanuit de illusie dat risico's te beheersen zijn. Aan die illusie toegeven is de beste voorbereiding voor een volgend 'incident'.

Vier lagen in het risico-denken

Die illusie is er in het denken over risico al niet meer. Ik identificeer zelf vier lagen in het risico-denken. De eerste drie ervan zijn bekend:

1. Het eerste niveau is het niveau dat we

allemaal kennen. We lopen risico en hanteren 'opletten' als maatregel. We nemen nieuwe maatregelen als het toch nog mis gaat.

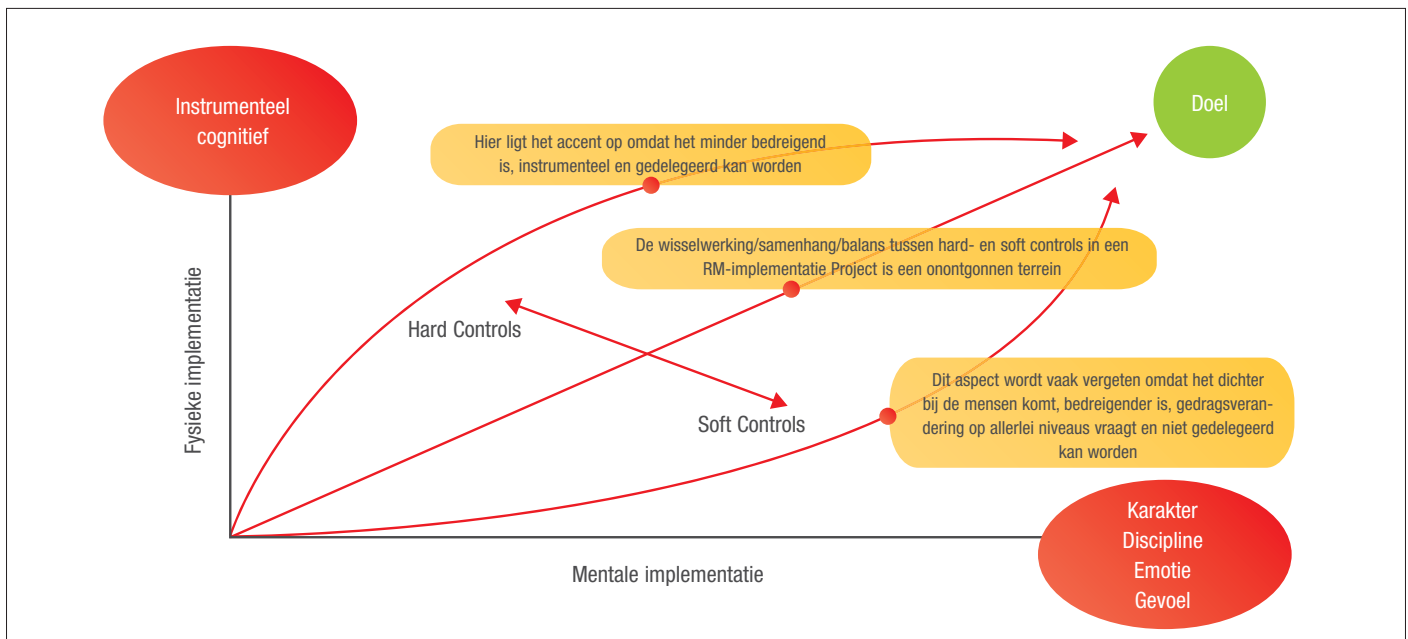
2. Het tweede niveau is het niveau waarop veel bedrijven en toezichthouders opereren. Daarbij is de statistiek het grootste wapen. Op basis van gegevens uit het verleden worden risicoprofielen opgesteld en op basis van die risico's worden er — als het goed is — gerichte maatregelen genomen. Volledige risico-uitsluiting is het doel en de manier er naartoe wordt aantoonbaar gemaakt. COSO-2 is onderdeel van deze trend, hoe integraal het ook naar risico's kijkt.

3. Het derde niveau lijkt wat op het tweede, maar er is een slag overheen gemaakt. Leidend is het idee dat niet elk risico valt uit te sluiten of te voorzien. Perrow (1999) geeft in zijn 'Normal Accidents Theory' aan dat het op een gegeven moment contraproductief wordt preventieve maatregelen te nemen, omdat deze maatregelen weer nieuwe onvoorziene risico's met zich meebrengen. De gevolgen ervan kunnen catastrofaal zijn, vooral als de verschillende onderdelen van een voortbrengingsproces 'strak' gekoppeld zijn.

Daarmee ontstaat de behoefte aan een vierde niveau van omgaan met risico's en onvoorspelbaarheid. Juist datgene — menselijk gedrag — wat zich niet direct laat meten en protocolleren, staat daarin centraal.

4. Hoog betrouwbaar organiseren (High Reliability Organizing, HRO) is de basis voor het vierde niveau: 'het managen van het onvoorziene'. Uitgangspunt van HRO-denken is dat in een niet geheel voorspelbare omgeving, de betrouwbaarheid van de organisatie — naast vakmanschap, leiderschap, overzicht op het geheel en gestandaardiseerde protocollen — wordt bepaald door mentale processen op organisatie-niveau. Door opmerkzaamheid (een mentaal proces) kunnen zwakke signalen worden opgevangen en kunnen medewerkers veerkrachtig reageren. Deze opmerkzaamheid dient continu te worden bekrachtigd. Veiligheid is geen systeemeigenschap. Systemen dienen ook veerkrachtig te zijn en er dient een constante monitoring van het presteren van het systeem plaats te vinden en de wijze waarop zaken worden opgepakt. Zowel vanuit de optiek van veiligheid als die van integriteit wordt het belang benadrukt tegendruk te geven op de krachten gericht op efficiency en gemakzucht.

HRO gaat uit van micro-aanpassingen en deze vinden voortdurend plaats. Alleen zo komt een systeem dicht bij veilig en betrouwbaar functioneren. Niet-regelconform gedrag kan daarbij een teken van vitaliteit



Evenwicht tussen fysieke en mentale implementatie van RM.

zijn. Daarom wordt er positief gesproken over 'een vorm van bijzondere ongehoorzaamheid'. Medewerkers blijven zelf nadenken en besluiten bijvoorbeeld om — zonder toestemming te vragen — toch naar kantoor te gaan. Vanuit HRO-denken bestaan er geen 'hoog betrouwbare organisaties', maar bestaat hooguit 'hoog betrouwbaar organiseren'.

Risicomodellen, kwaliteitsmodellen en HRO

De huidige risicomodellen van toezicht-houders houden te weinig rekening met de gedragsaspecten die hieronder liggen. Sterker nog: ze gaan uit van een basis van regelconform denken, die in de praktijk strijdig is met de noodzaak alert te blijven en die onvoldoende rekening houdt met de benodigde veerkracht in het systeem. De standaard certificeringsmodellen schieten dus bij voorbaat tekort. En hoe zit dat met integrale modellen? Het INK is in de publicatie Risicomanagement en het INK-managementmodel nadrukkelijk ingegaan op de balans tussen 'hard' en 'soft' controls. In deze publicatie redeneert het INK vanuit het organisatieniveau en redeneert COSO meer vanuit de risico's. Maar uiteindelijk raken ze min of meer dezelfde aspecten van de bedrijfsvoering.

De publicatie vormt een interessant begin, maar vraagt ook een vervolgstap. Het zou logischer zijn wanneer een goede

kwalitatieve benadering à la het INK-managementmodel van een extra dimensie wordt voorzien die de kwetsbaarheden op gedragsniveau adresseert. Dat past ook bij de slag die het INK zelf maakt door aanvullend op de (te) rationele PDCA-cyclus een IMWR-cirkel te formuleren (Inspireren – Mobiliseren – Waarderen – Reflecteren) die gedrag al veel meer centraal stelt. Toevoeging van HRO-elementen betekent dat:

- de uitvoering meer aan bod komt;
- naast het verbeterperspectief ook het risicoperspectief in gedrag tot uiting kan komen; en
- meer specifieke invulling wordt gegeven aan de 'soft' controls van zowel risicomanagement als kwaliteitszorg.

Ook de dwarse aspecten

Er is iets in de INK-benadering — en het INK zelf is zich daar gelukkig van bewust — dat een brave en super-rationele aanpak lijkt uit te lokken. In extreme gevallen kan dat een papieren werkelijkheid opleveren. Dan is het niet slecht als een te gladde toepassing wordt doorbroken door een natuurlijke dosis eigengereidheid en scepsis. Een integraal model van een organisatie komt pas tot leven als het alle aspecten van dat leven reflecteert, inclusief de dwarse. Het INK heeft daar een prima start aan gegeven door met haar IMWR-benadering te komen. Het geeft antwoord op de vraag 'waarom?' en die vraag is uiteindelijk meer waard dan de 'wat'-vraag van PDCA. Ge-

dragsaspecten zoals die in het kader van HRO zijn benoemd, horen hier ook bij. Zij kunnen weer een verdere verrijking van het model vormen. **Q**

Literatuur

Peter Noordhoek is kennispartner van het INK en publiceert o.a. op het terrein van 'hoog betrouwbaar organiseren' (HRO). Dit najaar verschijnt van hem de publicatie 'branchebrede kwaliteit.' Benoeming van vitale gedragskenmerken maakt een belangrijk onderdeel uit van deze benadering en is door de auteurs voor Nederland vertaald en geoperationaliseerd in twee vragenlijsten. Verschenen publicaties o.a.:
 INK – Risicomanagement en het INK-managementmodel. INK, 2009.
 H. de Bruine, D.P. Noordhoek en J. Tjon - Hoog betrouwbaar organiseren. M&O, nr. 3, mei-juni 2010;
 H. de Bruine, D.P. Noordhoek en J. Tjon - Hoog betrouwbaar organiseren. Een aanvulling op kwaliteitsbenaderingen. Sigma, nr. 1, februari 2011.
 Vertaling door H. de Bruine: Karl E. Weick en Kathleen M. Sutcliffe – Management van het onverwachte. Wat je kunt leren van High Reliability Organizations. BBNC Uitgevers, Rotterdam, 2011.

Voor meer informatie: Peter Noordhoek: www.northedge.nl . Tel.: (06) 53 48 80 78.