



Het *HRO*-initiatief

Door het glazen plafond

HRO-denken als aanvulling op
kwaliteits- en risicodenken

Bijdrage aan de HRO conferentie 2013

'Werken aan HRO in de praktijk'

31 januari 2013 13:30 – 14:30

Peter Noordhoek

www.northedge.nl

kwaliteit vs. risico





3 Scholen van kwaliteitszorg

- Empirische school: variatiereductie in procesparameters
- Normatieve school: pas integrale kwaliteitszorg bij een kijken naar 1) alle factoren 2) binnen een cyclische structuur, 3) startend bij de klant
- Reflectieve school: Waarom gaat het niet goed? Kijk vooral naar de menselijke actor



Vraag 1a

- Hoeveel minuten, uren dagen duurt het in uw werk voordat alles stil komt te staan bij een ware stiptheidsactie?



3 niveaus van risicodenken

- Risico-control: checklist benadering
- Risico-beheersing: statistical control, systeemtoezicht
- Risico-acceptatie: Normal Accident Theory e.a.: zoek het optimum



Vraag 1b

- Hoeveel momenten heeft u op weg hier naar toe gehad waarin u de risico's feitelijk niet onder controle had?



Vraag 2: de handdruk

- Hand~druk: als twee personen door middel van een krachtige omklemming van elkaars hand een groet overbrengen
- Hoe hoog schatte u de kans dat de handdruk niet zou lukken?
- Was het een goede handdruk?
- Een effectieve handdruk?
- Was er iemand die aanbood de handdruk over te doen?



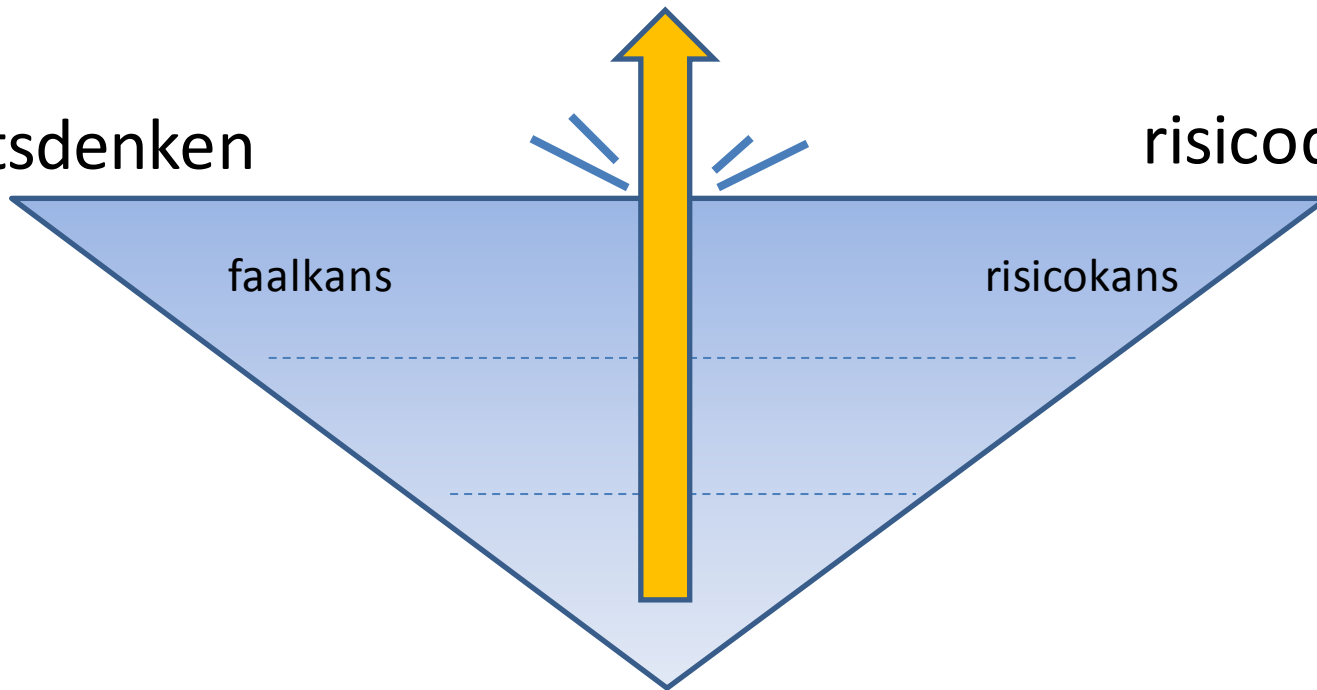
Perspectief

- Kwaliteitsperspectief leidend, niet het risico
- In het besef van real time information overload
- In een tijd van neurobiologische inzichten en complexiteitswetenschappen
- In een tijd dus dat we het ook niet meer allemaal weten of kunnen weten
- Wordt het tijd dat we kijken naar wat 'echt' is en wat er op de werkvloer en in crisissituaties feitelijk aan de hand is

Doorbraak nodig

kwaliteitsdenken

risicodenken



HRO

Eenvoud

Kwaliteitszorg

systematiseren: reduceren

vereenvoudigen

verrijken

modelleren: ISO & INK: P-D-C-A

bevrijden, loslaten

modereren: I-M-W-R

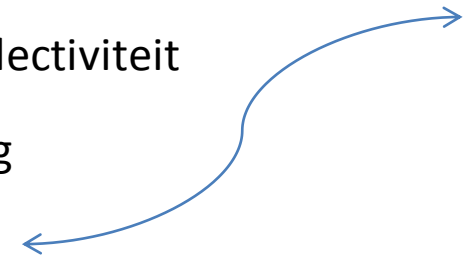
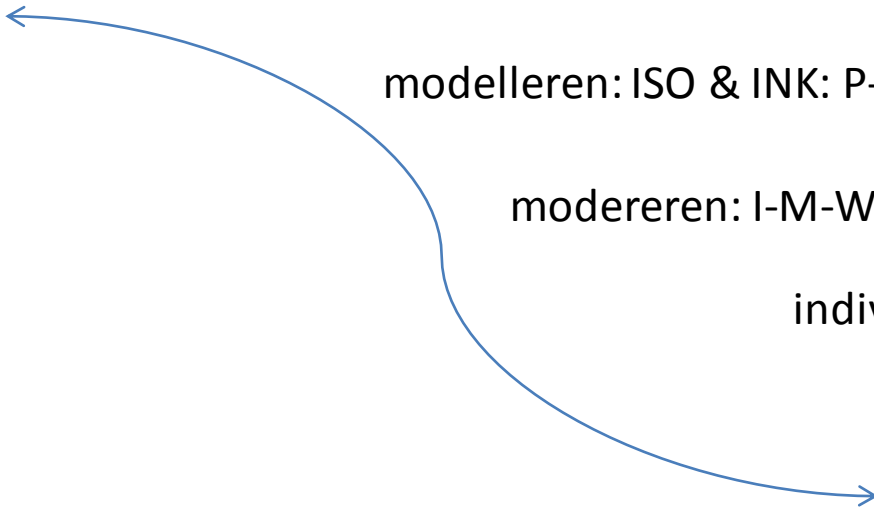
intervenieren: A & V

individu

collectiviteit

feitelijk gedrag

HRO





Andersomdenken

- Managing the Unexpected: omgaan met het onverwachte
- Kwaliteitszorg en risicomanagement hebben met elkaar gemeen dat ze onverwachte proberen 'weg te managen'.
- HRO omarmt de kans op het onverwachte. Je gaat er naar op zoek. Het is je deskundigheid om het te vinden en er mee om te gaan.



Kernprincipes HRO

- + Gerichtheid op verstoringen
- + Terughoudendheid t.o.v. simplificeren
- + (Behoedzaamheid met ervaringen)
- + Betrokkenheid bij het uitvoerende proces
- + Toewijding aan veerkracht
- + Respect voor expertise



Terughoudendheid t.o.v. simplificaties

- Op zoek naar eenvoud
 - van oppervlakkige eenvoud
 - via wanordelijke complexiteit
 - naar gegronde eenvoud
- in een tijd waarin routines geen routines meer zijn
- en organisaties niet meer te organiseren zijn



Raadsel

- Organisaties zijn te ingewikkeld om nog te overzien (Perrow). Ongelukken zijn onontkombaar.
- Onderzoek: minder ongelukken dan op grond van Perrow kan worden verwacht. Typerend: nadruk op vakmanschap, training, gedisciplineerde naleving van regels en procedures
- Sagan: dit stelt ongelukken uit, maar voorkomt ze niet
- Paradox: HRO's bevorderen routineuze, ordelijke en betrouwbare bedrijfsvoering. Anderzijds: fouten 'nestelen' zich en komen onverwacht boven.
- Bekende oorzaken – tunnelvisie, trechteren, negeren van wat we weten: systeem 1 denken – maar we handelen er niet vanzelf naar. Maar als we dat dan weten, waarom doen we er dan niets aan?



HRO en het WEI-gevoel

- “Bij teveel neuzen dezelfde kant op ontstaat een kudde runderen”. – Jean de la Rivière
- “Onder de strengst gecontroleerde omstandigheden wat betreft druk , temperatuur, volume en andere variabelen, zal het organisme doen waar het toevallig net zin in heeft”. – Jean de la Rivière
- “De wet van de afnemende meeropbrengst geldt onder routine-omstandigheden meer dan onder bijzondere omstandigheden.” - Noordhoek





Vershil

- Complexiteitsreductie
 - foutreductie
 - incidentreductie
- Complexiteitswaardering
 - Alertheid
 - Veerkracht



- Uitkomst
 - Gegronde eenvoud
 - Onverschrokkenheid
- Van kwaliteits- en risicodenken
- Naar Hoog Betrouwbaar Organiseren
- Of .. Hoog Bewust Werken



Verschil

- Een pleidooi voor loslaten
- Een pleidooi voor gegronde eenvoud



Een pleidooi voor risico-acceptatie

- Incidenten zijn niet te voorkomen. Een cultuur scheppen waardoor imperfecties niet escaleren
- Imperfecties interessant vinden hoort daarbij
- Meninge hebben hoort daarbij



Een pleidooi voor loslaten

- “Het is niet gemakkelijk vrijheid te realiseren zonder dat er chaos van komt”
– Anaïs Nin
- “Waarom komen mensen zo heftig op voor hun onvrijheid als het gaat om hun vrijheid?” – Spinoza
- “Kwaliteitszorg draait om de vraag naar volwassenheid” – Noordhoek