Wat is HRO?

Wij zijn Apollo13. Wij implementeren HRO bij organisaties. Daarnaast hebben we de HRO academy Nederland opgericht.

Karl Weick en Kathleen Sutcliffe schreven in *Managing the unexpected*, over organisaties die zich niet kunnen permitteren om fouten te maken. Denk aan eerstehulpposten, vliegdekschepen, brandweerkorpsen, kerncentrales en de Nasa: Hoog Betrouwbare Organisaties (HRO-organisaties). Hun werkwijze blijkt ook nuttig voor andere organisaties en projectteams die met elkaar prestaties moeten leveren. De collectieve alertheid groeit door de manier van kijken, denken, organiseren en handelen van medewerkers. HRO-organisaties zijn daardoor in staat om hun prestaties te verhogen en een hoge mate van veerkracht en vasthoudendheid te ontwikkelen. Daardoor kunnen zij beter omgaan met ongewenste en onverwachte gebeurtenissen.

Intermezzo:

In de literatuur wordt het begrip HRO als werkwoord gebruikt, maar ook als zelfstandig naamwoord. Wij gebruiken het begrip in de eerste plaats vooral als werkwoord: HRO staat voor High Reliability Organizing. High Reliability Organizing wordt ook wel Mindful Organizing genoemd (of in het Nederlands bewust organiseren). Wij gebruiken de term HRO dus om het proces van organiseren aan te geven. Onder een HRO organisatie verstaan wij dan organisaties die zich deze wijze van organiseren hebben eigen gemaakt. Om deze verwarring te voorkomen wordt er de laatste tijd ook wel gesproken over High Reliability Seeking en High Reliability Seeking Organizations (HRS organizations). Op de veiligheidscultuurladder (H&M ladder) zoals die ooit ontwikkeld is door Shell, staat HRO voor niveau 4/5.

Kenmerken van HRO

HRO heeft de volgende kenmerken:

1. Medewerkers van een HRO-organisatie hebben een **sterke focus gericht op fouten en bijna-fouten**. Men is altijd bezig met het zoeken naar zwakke signalen en neemt die zwakke signalen serieus.
2. Medewerkers **simplificeren niet**. Zij voorkómen dat te simpele of te eenvoudige conclusies het beeld gaan bepalen.
3. Medewerkers zijn **gecommitteerd aan het operationele proces**. Men verbindt zijn denken en doen aan het operationele proces en kent dat proces ook echt.
4. Medewerkers laten **veerkracht en vasthoudendheid** zien. Ze oefenen en leren om zich vooraf op situaties voor te bereiden die niet vaak voorkomen, maar wel heel belangrijk zijn voor een maximale performance.
5. Medewerkers tonen **respect voor expertise**. Mensen die het beste de lokale situatie en spelers kennen of de meeste expertise hebben krijgen maximale ruimte om snel en alert op onverwachte ontwikkelingen in te spelen.

Condities voor HRO

Deze regels en kenmerken toepassen in de praktijk is niet eenvoudig en vanzelfsprekend. Daarvoor moet je met elkaar wel een aantal randvoorwaarden realiseren Wij noemen dat de condities voor het realiseren van een HRO organisatie. De belangrijkste zijn:

1. Het realiseren van een Geïnformeerde cultuur. Hoe zorg je ervoor dat managers en medewerkers elkaar uit zichzelf op de hoogte houden van zaken die voor het presteren van de organisatie van belang zijn?
2. Het zorgen voor Gemeenschappelijke referenties. Hoe zorg je dat iedereen, binnen en buiten de organisatie blijft vragen: Wat willen we samen bereiken en waar loopt dat uiteen?
3. Het creëren van Veerkracht en flexibiliteit (Redundantie.) Hoe kunnen betrokkenen zich bij voortduring bewust zijn dat er verschillende wegen naar Rome leiden en hoe ze deze kunnen benutten?

4. Aandacht voor de relaties Hoe zorgen we ervoor dat relaties tussen medewerkers en afdelingen of partijen een gemeenschappelijk aandachtspunt zijn? Hoe zorgen we dat we anonimiteit en afstandelijkheid als een potentieel gevaar zien?

Door met elkaar concreet en gezamenlijk aan deze kenmerken en condities te werken, komen organisaties tot hogere prestaties dan voorheen. Dat lijkt makkelijk, maar is het niet omdat we heel snel weer in oude routines, oude opvattingen en in oud gedrag vervallen.