

Een bijzondere vorm van gehoorzaamheid

Regels naleven en
er verstandig van kunnen afwijken

Hans Frankenmolen, Apollo 13 en Herman de Bruine, Haagse Hogeschool

APOLLO13

Managing the unexpected

DE HAAGSE
HOGESCHOOL



Keynote HRO conferentie 19-01-2017

Dingen gaan goed omdat:

Gebruikelijk	HRO
Systemen goed ontworpen en tip top onderhouden zijn	Mensen vangen ontwerptekorten en tegenstrijdigheden op
Procedures compleet en correct zijn	Mensen passen hun werk aan aan de vragen die eraan worden gesteld
Mensen handelen zoals verwacht en ze geleerd is	Mensen interpreteren en passen procedures toe toegesneden op de situatie
Ontwerpers voorzien en anticiperen op alle omstandigheden	Mensen ontdekken en corrigeren als zaken fout lopen
Mensen zijn faalfactor	Mensen zijn succesfactor

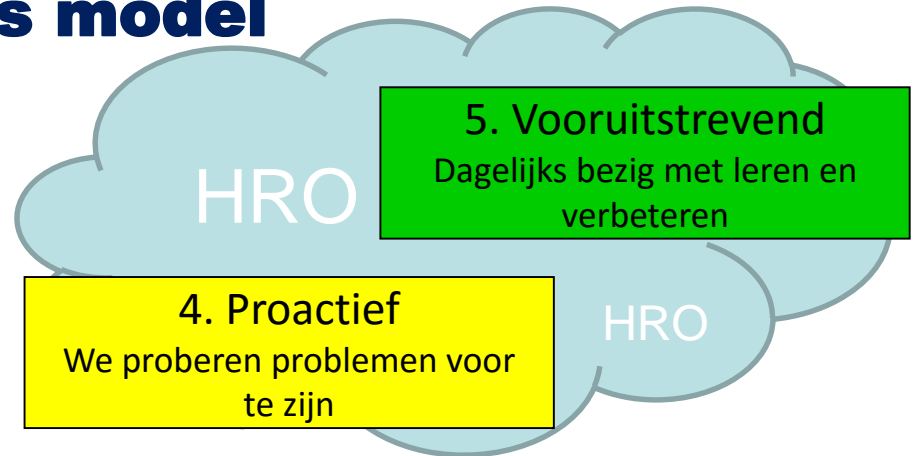
Ontleend aan Hollnagel (2010)

Dingen gaan goed omdat:

Systemen noodzakelijk	.. maar onvoldoende
Systemen goed ontworpen en tip top onderhouden zijn	Mensen vangen ontwerptekorten en tegenstrijdigheden op.
Procedures compleet behulpzaam en correct zijn	Mensen passen hun werk aan aan de vragen die eraan worden gesteld
Mensen handelen zoals verwacht en ze geleerd is	Mensen interpreteren en passen procedures toe toegesneden op de situatie
Ontwerpers voorzien en anticiperen op alle omstandigheden	Mensen ontdekken en corrigeren als zaken anders lopen dan verwacht
Mensen zijn faalfactor feilbaar	Mensen zijn succesfactor in een complexe, dynamische omgeving

Bewerking van Hollnagel (2010)

Hearts & Minds model



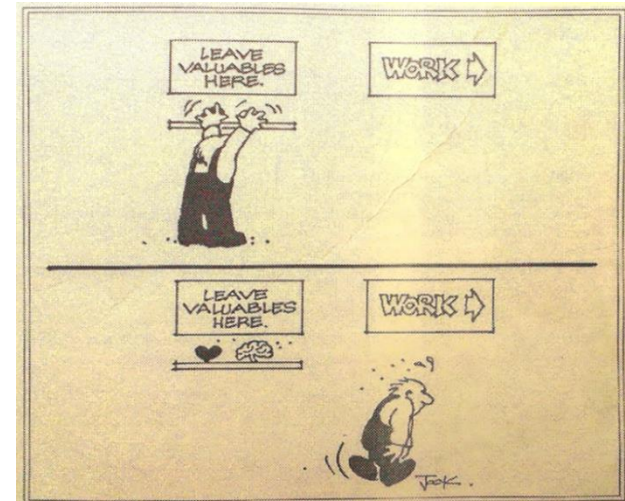
Glazen plafond



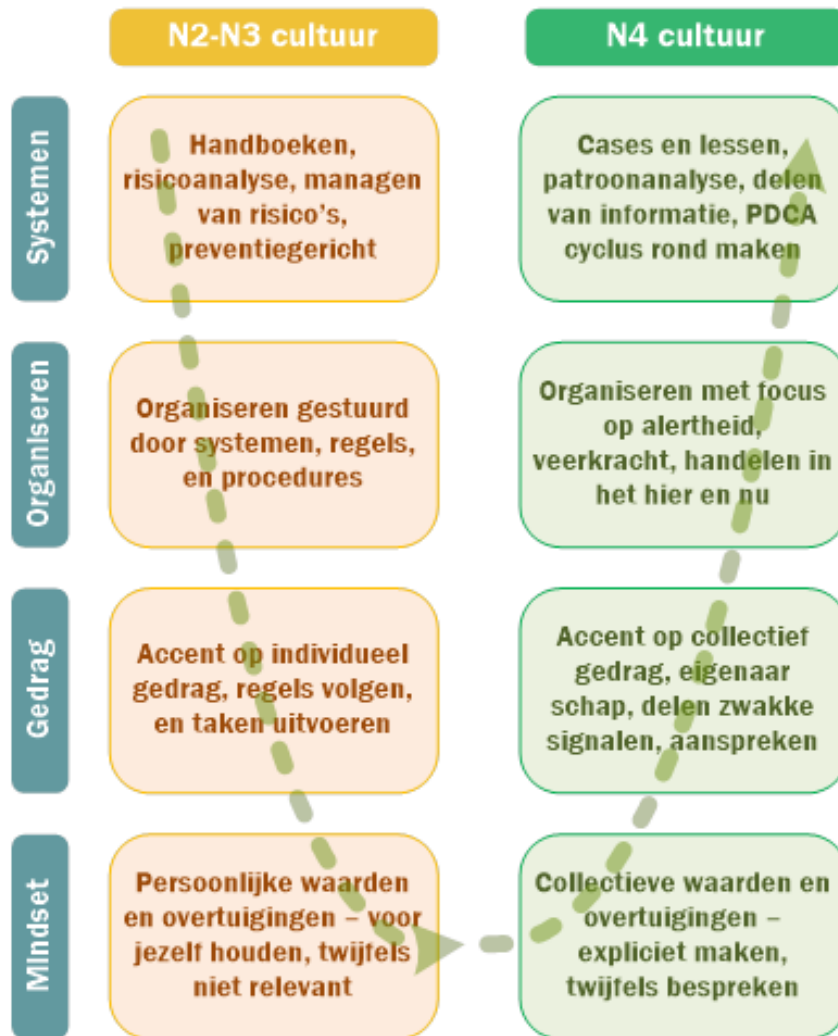
3. Calculatief
Systemen & procedures zijn op orde

2. Reactief
Iets doen als het uit de hand (dreigt te) lopen

1. Ontkennend
Niets aan de hand, als ik maar niet de schuld krijg



U bocht – cultuurontwikkeling



Minder maar slimmere regels en procedures, Evalueer (AAR).

Ga uit van het onverwachte, Zet ogen en oren open, Neem signalen serieus, Doe wat!

Ga op zoek naar elkaar, Let op elkaar, Bevraag elkaar, Spreek elkaar aan.

Waar gaan we voor, waar staan we voor

Het is zo makkelijk nog niet

- Opmerkzaamheid gaat niet vanzelf: de menselijke natuur 'zit in de weg',
- Cultuur van eenheid en verscheidenheid: stimuleer verschillend kijken,
- Plannen, beleid, regels: van beperkte waarde,
- Ga niet op zoek naar de schuldige: niet WIE maar WAARDOOR?
- Voorkom verkeerde interpretaties: ga voor directe ervaring (evaluatie op locatie),
- Technische oplossingen kunnen leiden tot onveiligheid

Als omstandigheden zich niet aan de regels houden

- Is zicht op waar het om gaat,
- en flexibiliteit en creativiteit nodig.
- Koester daarom het verschil tussen het plan en de praktijk,
- beschouw je vakmensen als succesfactor,
- werk met minder maar slimmere regels,
- opgesteld met medewerkers.

