

# Gebruik het gevoel van ongemak!

Herman de Bruine  
mmv Frans de Kock  
HRO conferentie 2019

# Betrouwbaarheid

- Het ontbreken van ongewenste, ongeanticipeerde en onverklaarbare variatie in de uitvoering (Hollnagel, 1993)
- Stabiele productieprocessen kunnen leiden tot onbetrouwbare uitkomsten (naar Schulman, 1993)
- *“What seems to happen in HRO’s is that there is variation in activity, but there is stability in the cognitive processes that make sense of this activity. (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 1999)*

# Spanningen

- Centraliseren en decentraliseren
- Groepen hebben hun eigen doelen en er is een gemeenschappelijk doel
- De grens van menselijke mogelijkheden wordt gezocht en niet overschreden
- Regels waar mogelijk uitschrijven en ruimte voor een deskundig oordeel laten
- Fouten doen rapporteren zonder laks werk te bevorderen
- Fouten vermijden zonder initiatief te onderdrukken of rigiditeit te bevorderen
- Wederzijdse controle zonder verlies aan (zelf)vertrouwen bij de uitvoerders

# Spanningen

- Verschillende gedragseisen aan dezelfde medewerkers in verschillende situaties
- Routines mogen niet leiden tot gedachteloosheid
- Plannen geven structuur en blinde vlekken
- Bevestiging zoeken is natuurlijk, variëteit zorgt voor ongemak.
- Efficiency en redundantie (overkwalificatie is zo slecht nog niet)
- Beroepstrots en overmoed
- Vasthouden en veranderen
- Werk zoals bedacht versus daadwerkelijk uitgevoerd

<b>Episodisch veranderen</b>	<b>Continu veranderen</b>
Organisaties onbeweeglijk; verandering komt weinig voor, is opzettelijk en discontinu	Organisaties steeds in beweging, organiseren zichzelf; verandering is constant, ontwikkelend en cumulatief
Veranderingen via unfreeze – transition – freeze	Veranderingen via freeze – rebalance – unfreeze
Change agent veroorzaakt verandering	Change agent richt verandering door betekenissen te veranderen
Proces gericht op doorbreken onbeweeglijkheid en centrale hefboomen	Proces gericht op het herkennen, doorzichtig maken en herdefiniëren van bestaande patronen
Verandering door nieuwe systemen; spreek anders, nieuwe schema's/ helden, coördinatie en commitment	Verandering door opzettelijke interventies in de marge, betekenissen veranderen, opheffen blokkades voor leren en improvisatie

# Het is zo makkelijk nog niet

1. Opmerkzaamheid gaat niet vanzelf, de menselijke natuur 'zit in de weg'.
2. Cultuur van eenheid en verscheidenheid, ieder ziet iets anders.
3. Plannen, beleid, regels: van beperkte waarde.
4. Niet op zoek naar wie of waarom maar waardoor.
5. Beperkingen intermenselijke communicatie vraagt om directe ervaringen en het uitspreken van aannames.
6. Een ander kan het beter weten.

# De boodschap

- Cruciaal: Waar staan we voor
- Minder maar slimmere regels
- Er is verschil tussen bedacht en uitgevoerd, **koester het**
- Denken en doen sneller afwisselen
- Echte aandacht en positie innemen
- Het is zo makkelijk niet  
(m.n. voor managers waan van de centraliteit)

# Vergaderen is niet voor watjes

- U **STOPT** met concentreren op die zaken die uw vermoedens bevestigen, prettig zijn, voelen als zekerheid, feitelijk lijken, expliciet zijn en waar anderen het over eens zijn!
- U **START** met concentreren op zaken die ontkrachten, onprettig zijn, onzeker voelen, mogelijk lijken, impliciet zijn en worden betwist!

# Onderzoek

- Publiekssamenvatting
- <https://research.tilburguniversity.edu/en/publications/gebruik-het-gevoel-van-ongemak-een-onderzoek-naar-het-bevorderen->
- Full-tekst van het proefschrift:  
[https://pure.uvt.nl/ws/portalfiles/portal/28353537/De Bruine Gebruik 21 11 2018.pdf](https://pure.uvt.nl/ws/portalfiles/portal/28353537/De_Bruine_Gebruik_21_11_2018.pdf)