



INHOUDSOPGAVE

BETROUWBAAR PRESTEREN – KWESTIE VAN DOEN	3	DE VIJF KENMERKEN VAN HRO	9
INLEIDING	4	‘Ik denk vooruit’	10
DE VEILIGHEIDSLADDER EN HRO	5	‘Ik durf (door) te vragen’	13
De Veiligheidsladder en leiderschap	7	‘Ik ben alert op het onverwachte’	16
Van veiligheid naar betrouwbaarheid	8	‘Ik ben oplossingsgericht’	21
		‘Ik sta open voor de expertise van collega’s’	25
		HOE TOEKOMSTBESTENDIG IS HRO?	30



BETROUWBAAR PRESTEREN

– KWESTIE VAN DOEN

Het lukt ons: jaar na jaar beter betrouwbaar en dus veiliger presteren. Zo behaalden we in 2019 het certificaat voor trede 3 van de NEN Veiligheidsladder en in 2020 voor trede 4. Daar zijn we trots op want we willen én betrouwbaar presteren én veilig werken.

Door de COVID-19 pandemie veranderde 2020 in een niet-normaal jaar. Die ontwikkeling kwam onverwachts en vroeg van ons om onze expertises in nieuwe combinaties in te zetten. Dat het ons lukte om de energievoorziening betrouwbaar uit te voeren en ‘gewoon’ door te bouwen aan de energietransitie, laat zien dat we uitdagingen aan kunnen. Tegelijkertijd werd duidelijk dat er altijd weer iets nieuws op je pad kan komen, ook al heb je al grote stappen achter de rug. Daarmee omgaan, dat is waar HRO – het werken aan een High Reliability Organization – over gaat.

HRO gaat over veiligheid, maar vooral over betrouwbaarheid. Dat we op het juiste moment de veerkracht hebben als organisatie en als individu. En dat we optimaal leren en alles bespreekbaar houden waardoor ons werk veiliger wordt en blijft. Want de veiligheid van onze klanten, partners en medewerkers vraagt om veilig werken bij Stedin en om veilig werken door onze ketenpartners. Daarom willen we onze kijk op de HRO gedragskenmerken delen met iedereen die werkt aan veiligheid.



De Raad van Bestuur van Stedin Groep.
Van links naar rechts: David Peters, Koen Bogers, Danny Benima en Trudy Onland.



INLEIDING

Inmiddels werken we binnen Stedin 5 jaar aan betrouwbaar presteren met HRO als uitgangspunt. Dag in dag uit. De gedragskenmerken van HRO helpen ons bij te blijven met de steeds snellere ontwikkelingen om ons heen. De basis hebben we gelegd met bewustwording. Vervolgens hebben we die uitgebouwd met bijleren. Inmiddels zijn we ook bezig met inslijten. Nieuwe ontwikkelingen, nieuwe methodes en nieuwe collega's maken dat we opnieuw werken aan bewustwording, bijleren en inslijten. We leren voortdurend. Als collega en als organisatie.

De wereld om ons heen verandert en ook wij veranderen. Dat vergt van ons verder kijken dan vandaag en leren van anderen. Daar gaat HRO ook over; over veerkracht en vooruit denken. Wij kijken naar hoe de luchtvaart reageert op veranderingen: elke vlucht is anders. Je hebt te maken met veranderend weer, andere passagiers, een andere crew en andere bestemmingen. Elke keer weer. Eén ding is elke keer hetzelfde: iedereen wil veilig op de plaats van bestemming aankomen.

In dit document geven we je graag meer diepgang en context bij de HRO-kenmerken. Door het delen van voorbeelden willen we je helpen om (anders) na te denken over de situaties waar je zelf mee te maken hebt. Als je werkt met HRO is jouw rol cruciaal: met behulp van jouw expertise kunnen we betrouwbaar presteren én veilig werken.

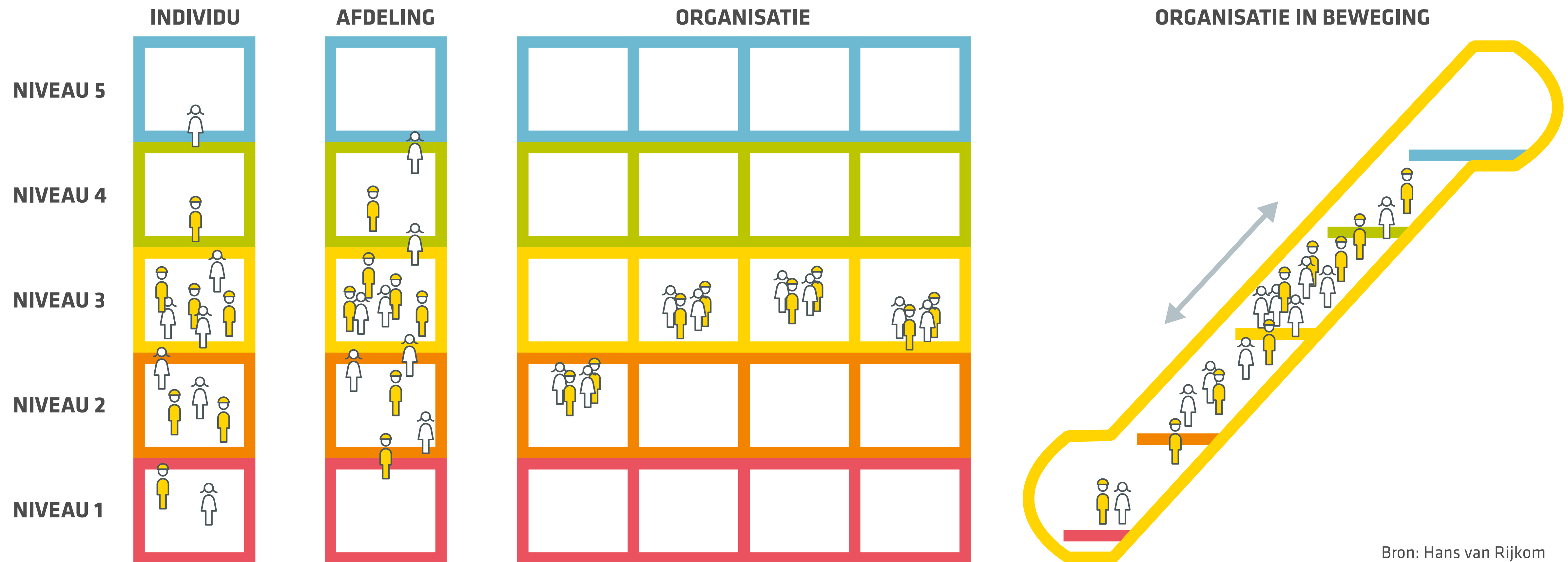
DE VEILIGHEIDSLADDER EN HRO

Net als in 2020 is Stedin in 2021 gecertificeerd voor trede 4 van de veiligheidsladder. Daarnaast willen we een High Reliability Organization (HRO) blijven. We willen én betrouwbaar presteren én veilig werken. Je kunt (theoretisch) wel veilig werken en onbetrouwbaar presteren. Zal dat in de praktijk ook echt zo zijn? Wij denken van niet. Veilig werken op trede 4 van de Veiligheidsladder doe je alleen door als organisatie verder te kijken dan alleen naar veiligheid.

Onze betrouwbaarheid hangt af van de betrouwbaarheid van de hele keten: vanaf leverancier tot klant. We 'maken het verschil' door het gedrag van **alle** medewerkers in die keten. Dus zowel de medewerkers die bij Stedin werken als de medewerkers bij onze aannemers en leveranciers.



Klaas Rijnks

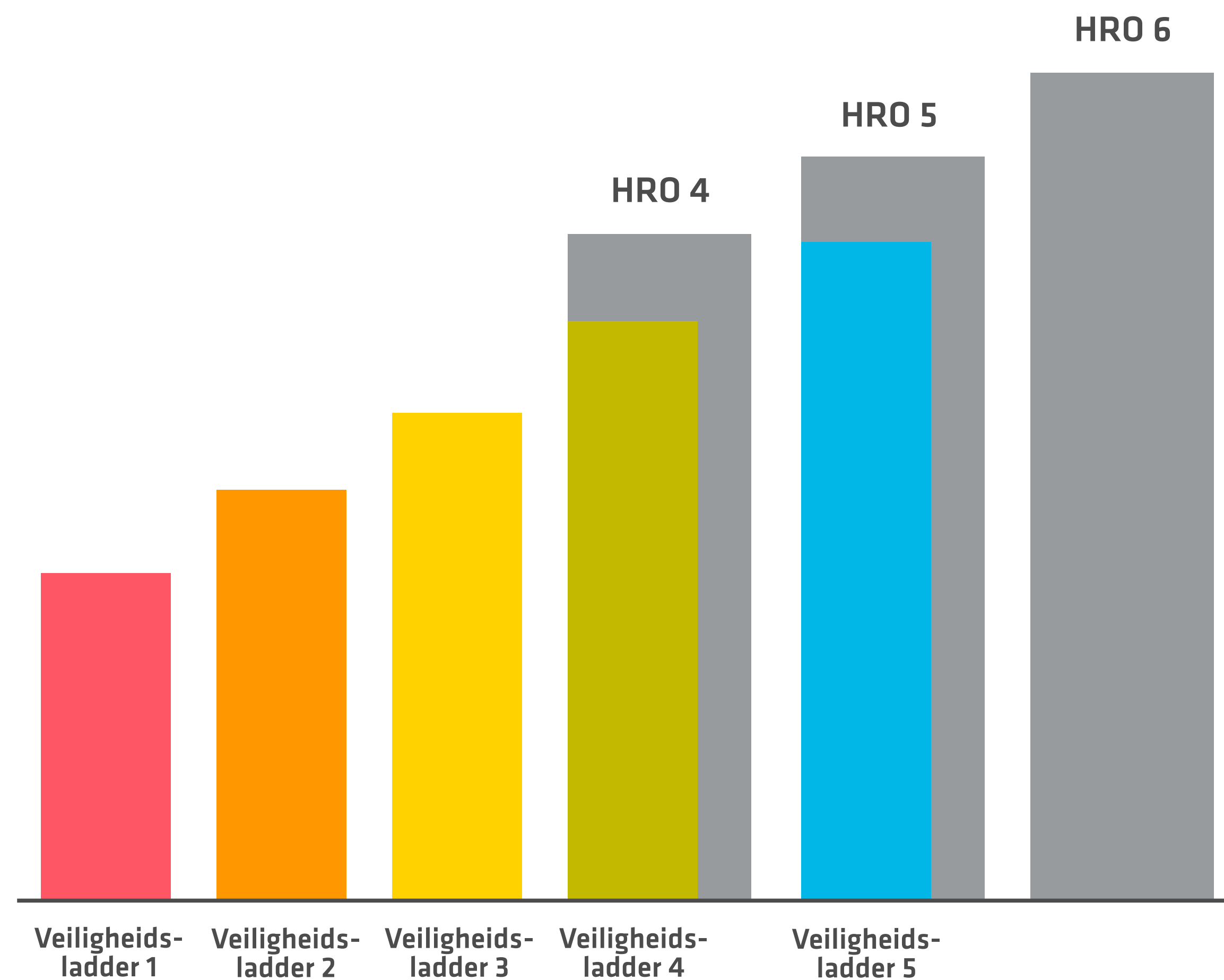


Een doorsnee ladder of trap bestaat uit treden en op elke trede sta je letterlijk een stapje hoger. De Veiligheidsladder en HRO werken anders. Je groeit als organisatie op basis van geleidelijkheid. Je zou het kunnen zien als een soort roltrap. Je gaat gelijkmatig omhoog of omlaag. De snelheid bepaalt hoe hard je stijgt of daalt. Daarbij geldt dat 'stappen maken' op het gebied van veiligheid en betrouwbaarheid

de optelsom is van wat iedereen doet of nalaat. Samen bepalen we dus het tempo. Omdat we allemaal anders zijn, gaat de ene collega of het ene team sneller dan de anderen. Dat is ook één van de redenen waarom dit soort trajecten vaak lang duren. Voordat je iedereen 'mee hebt', ben je zo een paar jaar verder. Treden 1, 2 en 3 van de veiligheidsladder zijn vanzelfsprekend onderdeel van HRO.

Sommige kenmerken van deze treden spelen altijd een rol bij HRO, maar je bent pas HRO als je als ook dominant proactief (= niveau 4) bent.

Trede 3 is wellicht de lastigste trede. Die vraagt enorme veranderingen van de medewerkers maar meer nog van de leidinggevenden.



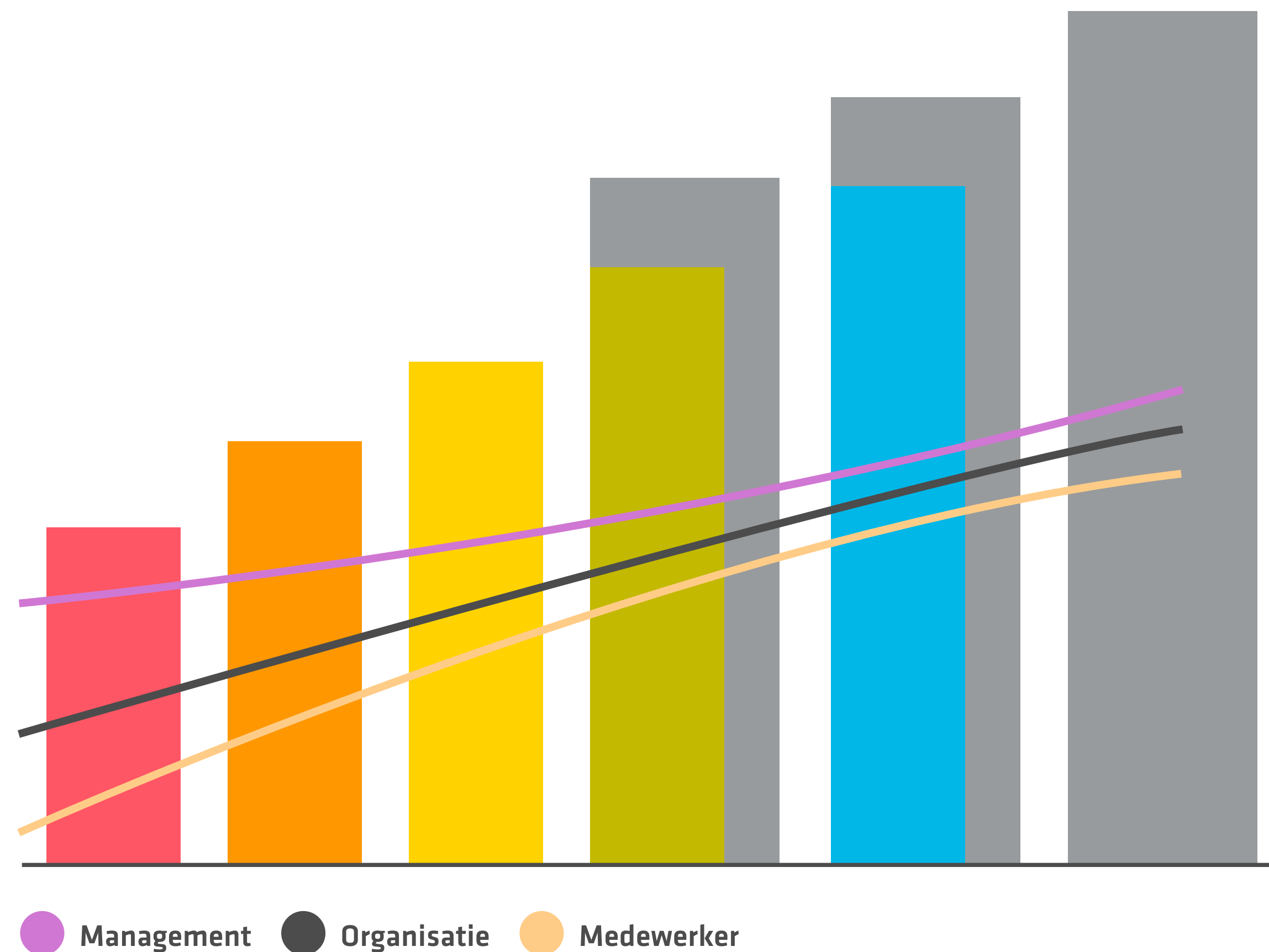
DE VEILIGHEIDSLADDER EN LEIDERSCHAP

Elke trede van de veiligheidsladder kent zijn eigen dominante leiderschapsstijl. Zo hebben treden 1 en 2 een directieve stijl. Trede 3 staat voor situationeel leiderschap, waarbij de leidinggevende per situatie zijn stijl van leiding geven aanpast.

Vanaf trede 3 moet de leiding meer vertrouwen geven aan de werkvloer. Komende van een directieve stijl waarin fouten structureel werden bestraft, worden fouten vanaf trede 3 gezien als een kans om te leren. Dat betekent natuurlijk niet dat je onbeperkt de fout in mag gaan.

Op trede 4 en hoger is sprake van een coachende stijl. Om het traject volledig te doorlopen vraagt veel van leidinggevendenden, maar zeker ook van de medewerkers.

Ook een HRO kent sancties maar alleen in geval van grove nalatigheid en het herhalen van fouten. In de luchtvaart wordt dit *just culture* genoemd. Oftewel een cultuur waarbinnen incidenten veilig gemeld kunnen worden zonder de schuldvrage te hoeven beantwoorden. En ook de sociale veiligheid moet groot zijn. Die zorgt ervoor dat medewerkers open en eerlijk vragen kunnen beantwoorden over het incident en hun eventuele rol hierin, zonder hiervoor gestraft te worden. Zo ontstaat er ruimte voor bijsturen en leren.



In bovenstaand figuur geven de gekleurde lijnen de gewenste ontwikkelijn weer van respectievelijk het management, de organisatie en de medewerker. Het feit dat de lijn van het management continu boven de beide andere lijnen blijft, symboliseert het voorbeeldgedrag dat wordt gevraagd van leidinggevendenden: “Goed voorbeeld doet goed volgen”.

De ruimte tussen de medewerkerslijn en de managementlijn geeft de invloed weer van de veiligheidsafdeling. In het begin zal deze vooral eerstelijns ondersteuning bieden aan de organisatie. Veiligheid wordt dan nog gestimuleerd door de veiligheidsafdeling. Naarmate je verder op de ladder komt, wordt veiligheid veel meer van de medewerker en de uitvoering. De veiligheidsafdeling geeft tweedelijns ondersteuning en heeft een coachende rol. Voor HRO geldt dat er een niveau 4, 5 en 6 is, waarbij 6 nog maar amper is gedefinieerd. Dat gaat over je voorbereiden op zaken waarvan je nog niet weet dat ze bestaan. Nadenken over dingen waarvan je nog niet weet hoe ze zich gaan ontwikkelen. Dit niveau past bij de energietransitie.

Trede 4 van de Veiligheidsladder is onderdeel van niveau 4 HRO. Omdat het eerste niveau van HRO dus trede 4 van de Veiligheidsladder volledig overlapt, moeten we minimaal trede 4 van de Veiligheidsladder behouden om HRO niveau 4 te kunnen zijn.

VAN VEILIGHEID NAAR BETROUWBAARHEID

Veiligheid is voor veel bedrijven heel tastbaar. Ook als we het hebben over de veiligheid op kantoor. Denk aan de trapleuning vasthouden en de losse snoeren over de grond. De stap naar betrouwbaar presteren is veel lastiger. Dan hebben we het over de invloed van medewerkers en afdelingen op elkaar. Je kunt dan als afdeling niet meer alleen kijken naar je eigen prestaties, maar kijkt naar de invloed van de afdeling op het eindproduct. Kortom: je stelt je optimaal in dienst van het eindproduct.

DE VIJF KENMERKEN VAN HRO



Hiernaast staan de vijf kenmerken van HRO. Zo op het oog zijn deze zeer algemeen en mogelijk voor iedereen vrij interpreteerbaar. Dat is echter niet zo. Hieronder lees je hoe we de kenmerken hebben vertaald voor Stedin. Wellicht geeft het inspiratie om zelf verder na te denken wat de vijf kenmerken voor jou betekenen en hoe je daar invulling aan kunt geven.



IK DENK VOORUIT

denken in scenario's: wat kan er gebeuren als....?

VOORUIT DENKEN: EEN VANZELFSPREKEND IETS?

In het dagelijks leven denken we regelmatig vooruit. We plannen bijvoorbeeld onze vakanties, checken vooraf of we dat wel kunnen betalen en zo niet, of we dan iets dichterbij huis moeten blijven of zelfs helemaal niet weg moeten gaan. Zelfs bij een weekendje weg willen we exact weten waar we terecht komen, wat er op de menukaart van het restaurant staat, wat er in de buurt te doen is en of je gratis kunt parkeren. Dit kun je wel een behoorlijk gedetailleerde voorbereiding noemen. Maar waarom doen we dat in ons dagelijkse werk niet zo vanzelfsprekend?

Het eerste HRO-kenmerk is 'preoccupation to failure' oftewel 'voorbereid zijn op mislukkingen' en door Stedin vertaald naar '**Ik denk vooruit**'. Vooruitdenken is een logische methode om in te spelen op veranderende situaties. Door verschillende scenario's te bedenken, kun je mogelijk voorspellen waar je allemaal tegenaan kunt lopen. Het kan helpen om fouten te voorkomen. Of zelfs zorgen voor niet verwachte verbeteringen in een proces. En toch is vooruitdenken niet eenvoudig. Het vraagt veel van je fantasie en creativiteit en het kost tijd. Vooral dat laatste

is voor de meeste mensen een kostbaar iets. Het bepaalt echter voor een groot deel het succes van je acties.

HOE WERKT DAT IN JE BREIN?

Vooruitdenken en anticiperen op afwijkingen kan vermoeiend zijn. Misschien ben je iemand die zich een bepaalde structuur of gewoonten heeft aangeleerd omdat je graag controle hebt. Je wil niet verrast worden door zaken waar je zelf invloed op kunt uitoefenen. Je portemonnee en sleutels liggen vaak op dezelfde drie mogelijke plaatsen, bijvoorbeeld op het bureau in de

kamer, in je broekzak of op het nachtkastje. Een andere mogelijkheid is er niet. Er is echter één probleem: voor dit soort systemen moet je niet met meerdere mensen in één huis wonen. Je dochter pakt even jouw sleutels om naar de schuur te gaan en legt ze terug op het aanrecht. Weg systeem, welkom paniek. Een oplossing hiervoor is om je sleutels te voorzien van een 'track en trace'-sleutelhanger die op je mobiel laat zien waar je sleutels zijn. Liefst met alarmfunctie die afgaat op het moment dat de sleutels worden verplaatst. Maar waar laat je dan je mobiel?



En wat als je partner hem verlegt, omdat de plek waar je telefoon normaal ligt schoongemaakt moet worden? Is dan een systeem op je iPad waarmee je je telefoon kunt traceren een oplossing? Je ziet het: continu vooruitdenken kan leiden tot een bodemloze put aan doemdenkscenario's en zou je kunnen ontmoedigen überhaupt nog aan het werk te gaan.

STRUCTUUR

Het HRO-principe ‘vooruitdenken’ gaat uit van een gestructureerde vorm, waarbij zowel alle positieve als negatieve scenario’s worden uitgedacht voordat er aan een project wordt begonnen. Daarbij is de omvang van een project niet van belang. Zelfs zeer kleine klusjes leiden tot beter resultaat als vooraf alle mogelijkheden worden bekeken. ‘Ik denk vooruit’ wordt ook wel vertaald in ‘ik denk in scenario’s’.

SCENARIO’S

Het denken in scenario’s wordt bemoeilijkt door het feit dat deze zowel voorspelbaar als onvoorspelbaar kunnen zijn. Soms worden ‘onwerkelijke’ scenario’s bedacht en worden deze bestempeld als onzin door de papiervernietiger gehaald. Het is echter maar de vraag of dat terecht is. Het feit dat iemand in staat is iets te verzinnen dat voor anderen volstreekte onzin is, is al voldoende om het scenario serieus te nemen. Hoeveel films zijn er in het verleden niet gemaakt die verguisd werden om het absurde

scenario, maar die later toch zeer realistisch bleken te zijn. Binnen HRO’s is het doen van aannames op zijn zachts gezegd niet handig (daarbuiten ook niet overigens). Aannames leiden regelmatig tot verkeerde keuzes. Met doorvragen of verder onderzoek doen, kun je verkeerde keuzes voorkomen. Aannames leiden niet tot fouten. Het niet toetsen van aannames wel. Toch is het bij vooruit denken juist handig om aannames te doen. Je neemt ze alleen niet als waarheid aan, maar gebruikt ze om de nieuwsgierigheid en creativiteit bij anderen aan te wakkeren. Ook zorgen al deze mogelijk aannames ervoor dat niets over het hoofd wordt gezien en alle scenario’s serieus genomen worden. We spreken dan niet van aannames maar van scenariodenken.

WAAROM DENKEN WE NIET (ALTIJD) VOORUIT?

Er is een aantal redenen waarom we soms nalaten (gestructureerd) vooruit te denken:

Reden	Uitleg
1. Het kost te veel tijd	De gedachte dat vooruitdenken tijd kost, komt onder meer omdat het lastig is de voordelen meetbaar (kwantitatief) te maken. Wat we wel weten is dat fouten achteraf en het herstellen ervan, een veelvoud kost. Een te krappe planning is een veel geconstateerd probleem.
2. Onvoldoende informatie	We hebben niet alle informatie en kunnen die (om verschillende redenen) ook niet bemachtigen.
3. Onbekend maakt onbemind	Nieuwe dingen proberen is vaak eng. Waarom nadenken over veranderen als het goed gaat? Veranderen is soms lastig of doet zelfs pijn. Dat maakt dat niet iedereen staat te springen iets anders te proberen.

Onderstaande punten zijn vaak ‘showstoppers’ terwijl het stuk voor stuk punten zouden moeten zijn om nader uit te zoeken of te bespreken.

(ON)VOORSPELBAAR OF STUURMIDDEL?

Soms zie je ontwikkelingen aankomen en soms zijn ze compleet onvoorspelbaar. Denk bijvoorbeeld aan de recente coronapandemie. Voor het uitbreken van deze pandemie had Stedin al een basisscenario klaarliggen hoe te handelen als dit gebeurt. Tijdens het vooruitdenken zal er ongetwijfeld weleens gelachen zijn over de onwerkelijkheid van het scenario. Een pandemie is toch iets van derdewereldlanden, maar niet van een ontwikkeld land als Nederland? Maar het is gebeurd! Het gaat hierbij trouwens niet alleen over de mogelijkheid van het uitbreken. Ook het vooruitdenken wordt groots ingezet als stuurmiddel om de pandemie onder controle te krijgen. Voor elke stap die ze nemen, zie je dat medici

en politici continu bezig zijn met het uitdenken van verschillende scenario's. Vooruitdenken is dus naast een goed stuurmiddel op de lange, ook bruikbaar voor op de korte termijn.

STAPPEN

Vooruitdenken kent een aantal hoofdstappen:

1. Brainstormen

- **Wat** kan er allemaal gebeuren?



2. Scenario's bedenken

- **Als** 'A' gebeurt, wat zijn de consequenties?



3. Evalueren en beleid bepalen

- **Dan** doen we 'B'!

In de luchtvaart wordt gebruik gemaakt van TEM (Threat and Error management). Een eenvoudige methodiek die snel voor aanvang van de start of landing toegepast wordt om vooruitdenken te stimuleren. Hoe werkt dat? Voor aanvang van het werk, bijvoorbeeld voor het opstijgen, wordt kort de aanpak besproken en afgesloten met de vraag: 'welke bedreigingen zijn er of welke fouten kunnen wij maken die een succesvolle start in gevaar kunnen brengen?' Een dergelijke aanpak werkt ook goed op onze werkzaamheden.

De cirkel sluiten

Vrijwel iedereen kent de PDCA-cirkel (Plan, Do, Check, Act). Eén van de vele managementtools waarvan iedereen weet hoe belangrijk die is, maar die door de waan van de dag verwordt tot Plan en Do. Vaak is het plan ondergeschikt aan het doen. De laatste twee stappen van de PDCA, vrij vertaald in **evalueren** en (leren van) **verbeteren** is onmiskenbaar verbonden met alert zijn op het onverwachte. Helemaal als we dit evalueren en verbeteren ook nog eens vastleggen voor de volgende vergelijkbare situatie. Of nog beter, tekeningen of procedures die niet kloppen direct (laten) aanpassen.



‘Evalueren en (leren van) verbeteren is onmiskenbaar verbonden met alert zijn op het onverwachte’

Bij het HRO-kenmerk 'Ik ben alert op het onverwachte' speelt onderbuikgevoel een belangrijke rol. Zo'n gevoel dat je niet kunt plaatsen, maar wel alle alarmbellen laat rinkelen. Als we erin slagen om aandacht te besteden aan onze gevoelens en die vervolgens combineren met een proactieve en open communicatie, levert dit een waardevolle bijdrage aan het vooruitdenken. In combinatie met afstand nemen van de materie kan dit zeer succesvol uitpakken. Als we dan ook nog een goede evaluatie doen en de verbeterpunten implementeren in ons proces, dan pas denken we vooruit en kunnen we echt alert zijn op het onverwachte.



IK DURF (DOOR) TE VRAGEN

voorkomen van misverstanden

WAAROM, WAAROM?

Peuters staan erom bekend: ze kunnen onvermoeibaar doorgaan met hun vragenvuur met waarom-vragen. Vrijwel elk kind heeft de onbedwingbare behoefte om door te vragen. Soms om te zeuren maar kinderen willen vooral begrijpen waarom dingen zijn zoals ze zijn. Doorvragen is effectief om misverstanden te voorkomen of om dingen bij te leren. Waarom lijkt dat dan op oudere leeftijd steeds moeilijker te worden en stoppen we met doorvragen? Zijn we ineens (eigen)wijs geworden en weten we zelf alles beter? Hebben we minder geduld in deze steeds snellere tijden? Mogelijk geeft deze uitleg je een reden om de oude gewoonte weer op te pakken. Niet om je gelijk te krijgen, maar om misverstanden of aannames te voorkomen. Het tweede HRO-kenmerk is niet voor niets 'reluctance to simplify' oftewel 'voorkomen van misverstanden en niet simplificeren' en door Stedin vertaald in **'Ik durf (door) te vragen'**. Je wil besluiten nemen op basis van feiten en met doorvragen voorkom je aannames. In de luchtvaart noemen ze dat 'critical thinking'. Met kritisch onderzoeken wat iemand bedoelt, is niets mis. 'Vragen' is een werkwoord dat op zichzelf niet zoveel voorstelt.

Welke zin heeft het om een vraag te stellen als je geen antwoorden krijgt? In combinatie met 'luisteren' en 'observeren' wordt het een krachtig wapen in het voorkomen van misverstanden. Juist dat observeren is een onderschat onderdeel van doorvragen.

HOE WERKT DAT IN JE BREIN?

Dominantie speelt een grote rol bij doorvragen. In vrijwel elke groep of team vind je dominantie bij mensen op allerlei niveaus. Als je gaat zoeken op dominant gedrag vind je al snel allerlei regels hoe om te gaan met dominantie:

- Blijf zo kalm en zo vriendelijk mogelijk;
- Probeer het te begrijpen;
- Weiger deel te nemen aan het machtsspel;
- Laat je respectvol behandelen;
- Houd de touwtjes in handen.

Als je het bovenstaande leest, lijkt het haast de omgekeerde wereld. De niet-dominante persoon moet zich allerlei vaardigheden aanleren om zich te wapenen tegen de dominantie van de ander. Je kunt je overigens afvragen welk gedrag nu echt het meest gewenste gedrag is en in welke situatie.





Vaak zijn leidinggevenden dominanter dan niet-leidinggevenden. Vroeger was dat louter positief, want toen hadden we het niet over leidinggevenden maar over ‘bazen’. Tegenwoordig mag je verwachten dat leidinggevenden meer coachende vaardigheden hebben en de bronnen in hun team weten aan te boren. Dat vraagt dus eigenlijk meer om regels voor leidinggevenden dan om regels voor teamleden.

Situationele dominantie kan handig zijn, dus als de situatie hierom vraagt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan brandweer- en politiemensen. Omdat het nu eenmaal niet altijd crisis is, heb je in het dagelijks leven uiteraard meer nodig dan alleen dominantie. Het is nu eenmaal niet altijd crisis.

SAMEN WERKEN OF SAMENWERKEN

Collega's bij Stedin kennen hem vanuit de eerste HRO-workshops, de heliumstick oefening. Dat is een oefening waarbij je volgens een aantal spelregels met tien mensen een op je vingers balancerende PVC-buis naar de grond moet brengen. Er is op dat moment al een kennismakingsronde geweest, de praters hebben zich al onderscheiden van de ingetogen deelnemers.

De oefening voltrekt zich in twee rijen van vijf personen kijkend naar een buis en een spelleider die het maken van snelheid nadrukkelijk stimuleert. Hier begint het ‘samen’ werken. Iedereen is in zijn of haar hoofd bezig met het probleem. Een enkeling probeert overleg op gang te krijgen maar wordt overschreeuwd door andere deelnemers. Dat is jammer, want de door de rest van de groep niet gehoorde en ingetogen opmerking zit heel dicht bij de oplossing. Deelnemers horen alleen wat ze zelf zeggen en zijn vooral bezig de rest te overtuigen van hun gelijk. Van samenwerken is geen sprake.

Als trainer observeer je de groep. Je ziet ongeduld, de diepe denker, iemand die iets wil zeggen maar in het tumult de opmerking noodgedwongen inslikt. Je hoort de praters en je ‘hoort’ de zwijgers. Die laatsten slechts voor degenen die echt willen luisteren.

IN DE HERKANSING

Dat is het mooie van een trainingssituatie; je krijgt vrijwel altijd een herkansing. In de dagelijkse praktijk is dat helaas niet altijd het geval en kan dit ernstige gevolgen hebben. Er zijn een aantal punten die je kunnen helpen om in groepsverband een probleem te lijf te gaan:

DE GESPREKSLEIDER

In oplossingsgerichte gesprekken in een groep is het altijd goed een gespreksleider aan te wijzen. Iemand die niet bezig is met de inhoud maar met de vorm van het gesprek. Dit is bij voorkeur iemand die geen inbreng heeft in de discussie, maar wel de deelnemers voldoende kent

om ze aan te kunnen spreken. Het kan ook zonder gespreksleider, maar dan moet je als groep wel heel goede afspraken maken en elkaar erop aanspreken. Het kan helpen de regels voor iedereen zichtbaar op te schrijven als reminder.

LUISTEREN MET JE OGEN

Luisteren met je ogen is een kunst op zich. Waarnemen van individueel- en groepsgedrag. Deze kunnen beide zeer bepalend zijn voor het verlopen van het gesprek. Peinzende mensen die niet veel zeggen kunnen bij actieve uitvraag weleens komen met verrassende oplossingen. Iemand die de groep niet aankijkt kan heel goed bezig zijn met focus op wat er wordt gezegd en zou zomaar heel goed kunnen samenvatten. Deelnemers die steeds aanstalten maken om iets te zeggen maar waar anderen steeds overheen walsen, moet je zeker vragen naar hun mening.

WELKE VRAGEN STEL JE?

Wil je het beste van iedereen te weten komen, dan is het stellen van open vragen het meest effectief. Neem alles en iedereen serieus. Wees nieuwsgierig. De grootste wetenschappers uit het verleden werden niet serieus genomen om hun waanzinnige oplossingen en denkbeelden. Veel ideeën van hen waren achteraf gezien zo gek nog niet.

Actie	Uitleg
Activeer de observator	Sommige (de vaak wat stillere) mensen kunnen heel goed observeren. Aan deze mensen actief vragen om te delen wat ze hebben waargenomen, kan zeer waardevolle informatie opleveren.
Maak een 'rondje'	Door mensen actief uit te nodigen om hun ideeën te delen, maak je gebruik van alle middelen in het team. Ook de meer ingetogen mensen komen dan aan het woord.
Let op non-verbaal gedrag	Aan gezichtsuitdrukkingen, maniertjes of juist omdat ze (schijnbaar) niets doen, kun je aflezen of mensen iets te melden kunnen hebben. Besteed hier extra aandacht aan door ze actief te betrekken en met name de tijd te nemen ze uit te laten praten. Het onderbreken of zelfs afbreken kan deze mensen direct blokkeren.
Haal de afleiding weg	Alles wat afleidt van het probleem, kan op zichzelf al een probleem zijn. Bij de brandweer zie je dat mensen die in paniek zijn (omdat bijvoorbeeld hun huis in brand staat) weggehouden worden. Sommige mensen zijn van nature snel afgeleid en dat kan het oplossen van het probleem in de weg staan. Dat geldt ook voor de grappenmakers die te pas en te onpas (vaak uit een vorm van onzekerheid) grapjes of vreemde opmerkingen maken.
Maak het visueel	Door het probleem visueel te maken, kunnen mensen op nieuwe ideeën worden gebracht. Dat kan op allerlei manieren: gebaren, tekenen, een filmpje laten zien, plaatjes als voorbeeld, ergens naar toe gaan waar iets soortgelijks is, etc. Vergeet echter niet om gedurende of na dit proces de deelnemers actief te bevragen naar ideeën of meningen.
Laat elkaar uitpraten	Waarom staat deze eigenlijk niet bovenaan? Omdat wij vinden dat dit de normaalste zaak van de wereld is. We laten iedereen altijd netjes uitpraten. We hebben allemaal een oeverloos geduld, zelfs als de monoloog even saai wordt en hebben eigenlijk nooit de neiging om iemand halverwege te onderbreken. We zijn nooit in ons hoofd bezig met onze eigen oplossing, zodat we anderen niet meer horen terwijl we doen of we aandachtig luisteren. We praten ook nooit door elkaar, toch? Dit is allemaal zo overduidelijk en doen we allemaal zo goed dat hij daarom helemaal onderaan staat.



IK BEN ALERT OP HET ONVERWACHTE

het is of loopt altijd anders dan je denkt

HOE ONVERWACHT IS ONVERWACHT?

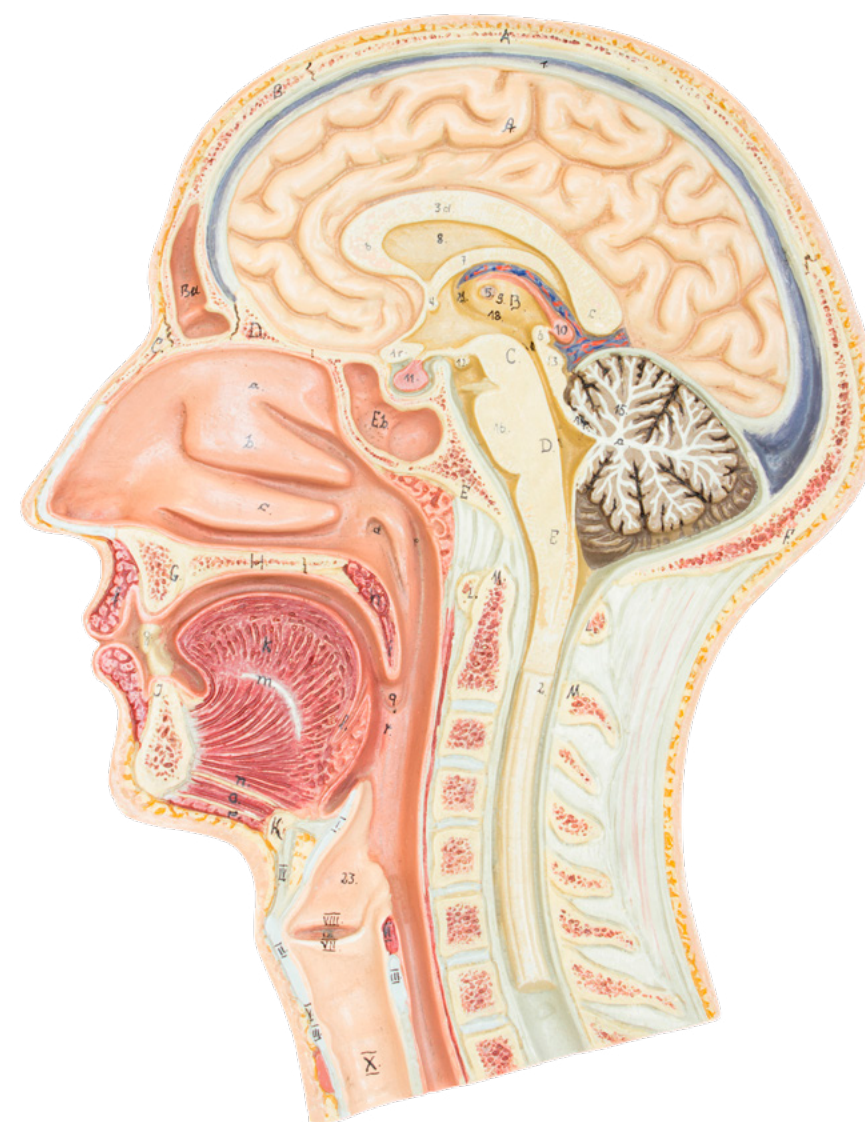
Ken je dat: 'een 'unheimisch' gevoel'? Het uitspreken hiervan geeft het gevoel perfect weer. Een koude rilling, niet goed, onbestendig, allemaal signalen die ervoor kunnen zorgen dat je extra alert bent. Alert op het onverwachte. Want hoe onverwacht is onverwacht als je vooraf al signalen krijgt dat er iets mis is? Niet zo heel onverwacht dus. Het gaat om het herkennen van die signalen en het duiden ervan.

Het derde HRO-kenmerk is 'sensitivity to operations' oftewel 'gevoeligheid voor signalen uit het proces' en door Stedin vertaald in '**Alert op het onverwachte**'. Voor veel mensen is dit het lastigste kenmerk en dat wordt met name veroorzaakt door het woord 'onverwacht'. Leg je de focus echter op het **alert** zijn, dan wordt het al een stuk eenvoudiger.

HOE WERKT DAT IN JE BREIN?

Even een korte inkijk in onze hersenen. Drie begrippen zijn belangrijk als we het hebben over prikkel- en informatie-verwerking, namelijk alertheid, aandacht en selecteren.

Gedurende de hele dag worden we overspoeld met allerlei bewuste en onbewuste informatie. Dit noemen we ook wel prikkels. Prikkels kunnen op twee manieren bij ons binnenkomen; intern of extern. Via onze zintuigen nemen we de externe prikkels waar, dit is dus informatie via je neus, mond, ogen, oren en smaak/tast. Onze gedachten, gevoelens en emoties zijn de interne prikkels. Al deze miljarden prikkels worden door je brein gefilterd en 'gecodeerd' qua belangrijkheid. Daarbij zijn verschillende hersenstructuren actief.



HET WEERBAARHEIDSCONCEPT

HRO-gedrag baseert zich op werkwijzen in de luchtvaart, op vliegdekschepen en in kerncentrales. Hierbij staat weerbaarheid voorop, oftewel 'resilience' in het Engels. Dit is een veelomvattende term die niet alleen weerbaarheid, maar ook flexibiliteit inhoudt. Alert zijn op het onverwachte vraagt om mensen en systemen die flexibel zijn. Daardoor kunnen ze zich aanpassen aan (on)verwachte veranderingen binnen de gestelde (veiligheids)kaders, om vervolgens voldoende betrouwbaar en dus goed je werk te doen.

'Gedurende de hele dag worden we overspoeld met allerlei bewuste en onbewuste informatie'



De mate van flexibiliteit is uiteraard afhankelijk van verschillende eigenschappen, zoals:

- De capaciteit van de ploeg die het proces bestiert, zowel in aantal als in de vaardigheden.
- Het aanpassen van de manier van werken. Dit kan voorafgaand, tijdens of achteraf zijn (anticiperen op).
- Verandering van invloeden op of verstoringen van het proces, bijvoorbeeld technische verstoringen.
- Het proces binnen veilige marges houden (geen onnodige grenzen opzoeken). Dit geldt voor zowel verwachte als onverwachte situaties.

Medewerkers moeten met hun kennis, vaardigheden, systemen, gereedschappen en samenwerking de klus klaren. Hoe groot of hoe klein deze ook is. Voor een piloot is er bijvoorbeeld geen verschil in de manier van werken of het nu gaat om een vlucht van Rotterdam naar Maastricht of van Amsterdam naar New York. In beide gevallen moet de vlucht volgens de afgesproken methodiek en normen uitgevoerd worden. Tegelijkertijd heeft ieder mens zijn of haar eigen referentiekader en geeft daardoor persoonlijk betekenis aan gebeurtenissen.

Dat is de reden waarom mensen verschillend reageren op (schijnbaar) 'dezelfde' situatie. Al lerend en ontdekkend zal een samenwerkend team zich door een verstoring of uitdaging heen werken. Het pad dat ze bewandelen zal voor elk team anders zijn. Enerzijds door hun eigen beleving en anderzijds door de volgorde van de gebeurtenissen. Tijdens opleiding en instructie moeten instructeurs en opleiders met deze mogelijk wisselende parameters rekening houden. Elk team zal zonder twijfel alle veerkracht tentoonspreiden tijdens het uitvoeren van een klus of project. Hoe succesvol het resultaat is, hangt af van het samenspel en in hoeverre de verschillende competenties van de teamleden elkaar aanvullen. Proactieve communicatie staat hierbij voorop.

Deze proactieve communicatie vindt men in de luchtvaart zo belangrijk dat dit zelfs in de EASA (European Aviation Safety Agency) wetgeving wordt beschreven:

1. Leren (weet wat er is gebeurd);
2. Monitoren (weet waar je naar moet zoeken);
3. Anticiperen (zoek uit en weet vervolgens wat je kunt verwachten);
4. Reageren (weet wat je moet doen en zorg dat je de capaciteiten hebt om het te doen).

In hoeverre zijn we in staat om kritisch naar onszelf en onze processen te kijken, met het doel ze meer 'betrouwbaar' te maken? Dit is nauw verbonden met andere HRO-aspecten (zoals 'ik denk vooruit') en hierbij is open communiceren onderling cruciaal. Uiteraard spelen ervaringen en de daarmee gepaard gaande zelfreflectie hierbij een belangrijke rol.

HOE BESCHERMEN ONZE HERSENEN EN LICHAAM ONS TEGEN ONVERWACHTTE DINGEN?

De mens heeft een aantal waarschuwings- en reactie-systemen ontwikkeld die haar helpt te overleven in geval van onverwachte zaken, zoals bijvoorbeeld gevaar. Buiten de vijf zintuigen (horen, zien, ruiken, proeven en voelen) zijn er nog een aantal. Bijvoorbeeld de stofjes die vrijkomen bij bedreigingen.

Vrijwel iedereen kent de functie van adrenaline. Die komt vrij om het lichaam extra energie te geven op het moment dat er veel wordt gevraagd (bijvoorbeeld bij gevaar). Een minder duidelijke maar wel altijd aanwezige is het 'buikgevoel', de 'koude rilling' of een gevoel van spanning (positief of negatief). Zo is een gevoel van euforie een positief signaal, maar vaker komt zo'n signaal als waarschuwing. Als je deze gevoelens serieus neemt en/of je lichaam goed kent, reageer je veel eerder op het 'niet pluis gevoel' dan een ander. Vaak is nog niet duidelijk **wat** er mis is, maar het is mogelijk dat er **iets** aan de hand is.

Dit gevoel heeft meestal gelijk en toch zijn er maar weinig mensen die er serieus aandacht aan besteden. Het advies is dan ook: maak die 'buikgevoelens' bespreekbaar. Door dit te doen nodig je anderen uit ook hun gevoel te delen. Het zal je verbazen hoe vaak mensen hetzelfde buikgevoel hebben, maar hier niet over (durven te) praten. Dat is ook lastig omdat je vaak geen heldere

analyse hebt voor dat gevoel. Om dit soort gevoelens te delen is een veilige omgeving een voorwaarde. Op het moment dat je je gevoel uit en er wordt lacherig op gereageerd, zul je dat de volgende keer minder snel doen.

Wil je dus gebruikmaken van alle vaardigheden van de groep, dan is het elkaar in de waarde laten belangrijk. Aanmoedigen door het goede voorbeeld te geven en je kwetsbaar op te stellen, zal mensen makkelijker over de streep trekken.

Twijfelen tijdens het oplossen van problemen hoeft niet verkeerd te zijn. Sterker nog, juist het uitspreken van twijfel kan uiteindelijk leiden tot de beste oplossingen. Voorbeelden van zulke twijfels zijn:

- *Kan het voor minder?*
- *Kan het sneller?*
- *Kan het met minder mensen?*

Omdat altijd wel iemand deze vragen gaat stellen, kun je ze net zo goed aan het begin al stellen.



TRAINEN VAN VAARDIGHEDEN

Sommige organisaties trainen veel op alert zijn op het onverwachte. De luchtvaart is er één, maar ook de brandweer bijvoorbeeld. Bij de laatste wordt heel veel tijd besteed aan samen zijn door de 24 uur op- en 24 uur af-diensten; samen werken, frustraties delen, koken, eten, sporten, ontspannen, slapen, praten, etc. Daardoor leer je elkaar in verschillende omstandigheden en met name ook op verschillende tijden van de dag kennen. Hierdoor weet je ook welke vaardigheden iemand heeft naast de werksituaties en minstens zo belangrijk, welke ervaringen, angsten of vaardigheden iemand ook buiten het werk heeft of in welke situaties iemand misschien overmoed vertoont. Met deze kennis kun je een klus veel betrouwbaarder, efficiënter en veiliger tot een goed einde brengen. Dit laatste is geen keiharde eis en zeker niet altijd realiseerbaar (of zelfs wenselijk). Door het delen van ervaringen kun je steeds meer onverwachte zaken wegnemen door optimaal gebruik te maken van elkaars kennis en kunde. Ook het delen en evalueren van incidenten en ongevallen is hierbij cruciaal. Net als in de luchtvaart, kun je dit bij het uitvoeren van je werk toepassen. Bespreek vooraf wat je bij vorige keren hebt meegemaakt en wat er destijds gebeurde, combineer dit met proactief vragen naar de ervaringen van je collega's en je bent al alerter op het onverwachte. Wellicht heb je zelfs al een plan besproken wat jullie gaan doen als het anders loopt dan gepland.

Oefenen is daarnaast een belangrijke factor om je voor te bereiden op het onverwachte. Het continu herhalen van dezelfde vaardigheid, wel of niet in andere setting, maakt je als deelnemer veerkrachtig. Een piloot moet een aantal keren per jaar in een vliegtuigsimulator laten zien of hij nog bekwaam is. Of de piloot nu veel of weinig heeft gevlogen is hierbij niet van belang. Tijdens deze trainingen in een simulator wordt er naast technische zaken ook veel aandacht besteed aan de niet-technische aspecten, zoals samenwerking, communicatie.

FOCUSSEN OF AFSTAND NEMEN?

Focussen op een probleem lijkt efficiënt maar is dat lang niet altijd. Tijdens de HRO-introductiewerkshops was dat goed te zien bij de 'bulls eye oefening'. De groep staat rondom de bal en ieder individu focust zich op het probleem dat voor hem/haar ligt. In het brein spelen zich allerlei scenario's af waardoor luisteren en kijken naar de medespelers vrijwel onmogelijk is. Het probleem zuigt als het ware alle aandacht naar zich toe.

De oplossing ligt vaak letterlijk in afstand nemen en openstaan voor wat de ander denkt en zegt. Dit geldt met name ook voor de stille leden in een groep. Die moet je actief bevragen naar hun ideeën, want dit zijn vaak de diepe denkers en zij hebben veel inzicht in de verschillende mogelijkheden om het probleem op te lossen. Luisteren, observeren en actief vragen stellen is bij probleemoplossing belangrijker dan praten.



Vaak helpt het tekenen van het probleem om via structuur tot een oplossing te komen. Een voorbeeld: een brandweerteam bestaat uit zes mensen (een bevelvoerder, chauffeur en twee teams van twee personen). De laatste vier doen tijdens een inzet bij bijvoorbeeld een brand een zogenaamde kubusverkenning. Eén ploeg gaat linksom en de andere ploeg rechtsom. Ze nemen alle details in zich op en kijken vooral ook naar boven, beneden, naar de constructie, waar is rook, zien we gevaarlijke stoffen, horen we mensen, zien we brand?, etc. De bevelvoerder hoort in de tussentijd de omstanders uit. Niet iedere brandweerman heeft hetzelfde deel van een object verkend, maar het is wel belangrijk dat iedereen weet hoe de situatie is. Om dit te bewerkstelligen wordt de situatie vaak op straat met krijt getekend en door iedereen aangevuld met relevantie informatie. Vervolgens bepaalt de bevelvoerder aan de hand van die situatie zijn inzet van de stralen en de manschappen.

De bevelvoerder is vaak de enige die niet bij het object is geweest, maar gaat bij zijn besluiten volledig af op de informatie van de verschillende teams. Hij is niet bevooroordeeld door eigen verkregen informatie, maar gaat af op de informatie van anderen en kan hierdoor de juiste controlevragen stellen en weloverwogen beslissingen nemen over hoe het probleem aan te vliegen. Afstand nemen, tekenen, iedereen uitvragen, luisteren en met name ook kijken naar non-verbaal gedrag geeft veel



informatie en kan gericht bijdragen aan de oplossing van elk probleem. Wat je hiermee eigenlijk doet is systematisch onverwachte zaken uitsluiten.

De cirkel sluiten

Als we weer kijken naar de PDCA-cirkel (Plan, Do, Check, Act) zijn de laatste twee van de PDCA, vrij vertaald in **evalueren** en (leren van) **verbeteren** onmiskenbaar verbonden met alert zijn op onverwachte zaken.

ALERT ZIJN OP HET ONVERWACHTE

We moeten meer aandacht besteden aan onze buikgevoelens en dit vervolgens combineren met proactieve en open (soms vertrouwelijke) communicatie. Dit in combinatie met afstand nemen van de materie en toe durven geven aan het vragen van hulp. Als we dan ook nog een goede evaluatie doen en de verbeterpunten implementeren in ons proces, dan zijn wij echt alert op het onverwachte.



IK BEN OPLOSSINGSGERICHT

als het tegenzit blijf ik rustig en blijf een vakmens

OP ZOEK NAAR DE BESTE OPLOSSING

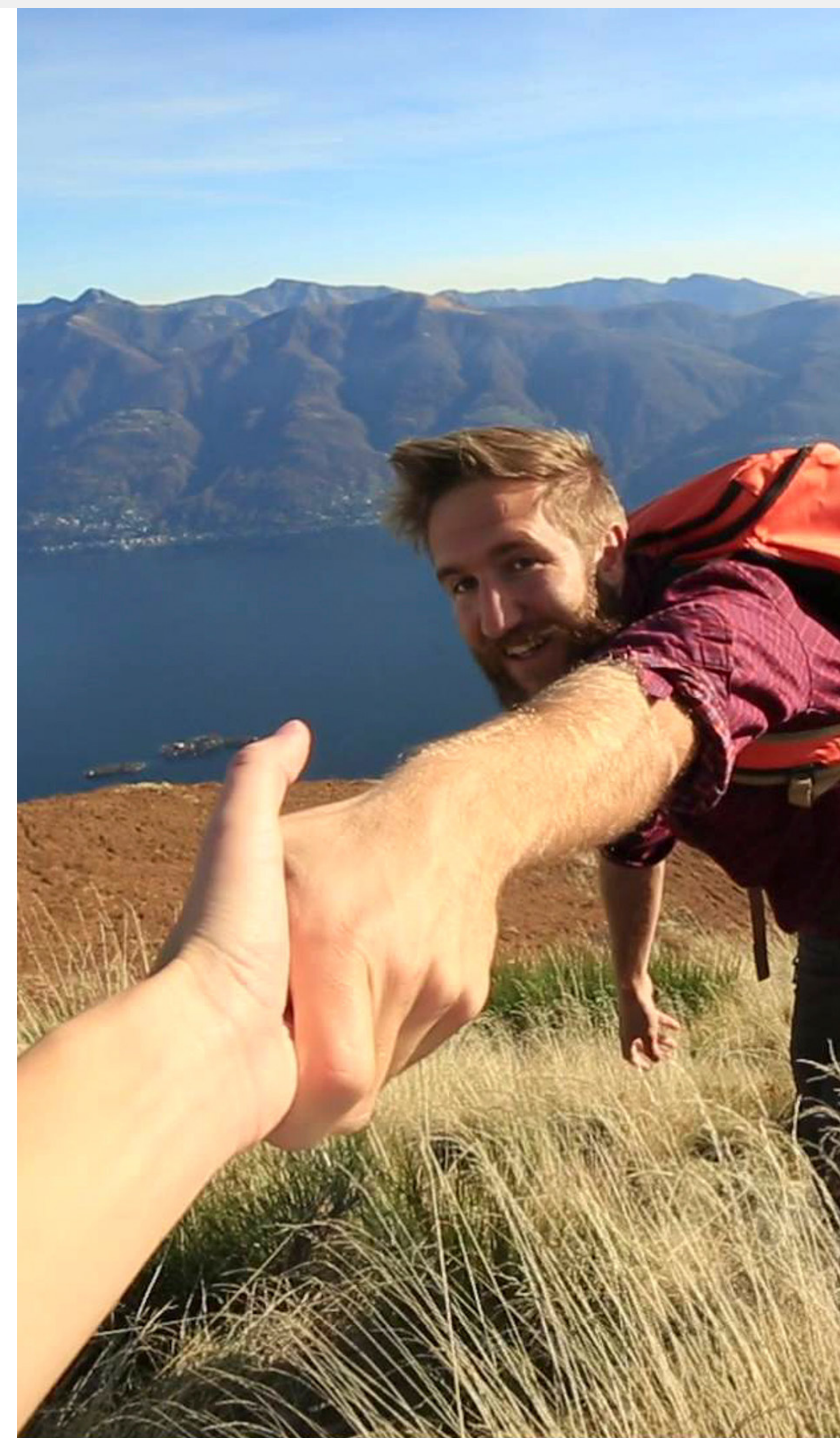
Je hele leven ben je op zoek naar oplossingen voor van alles en nog wat. Over hoe je komt tot de beste oplossing, is waar het bij het vierde HRO-kenmerk over gaat. Het vierde HRO-kenmerk is 'commitment to resilience' en gaat over veerkracht. Dit is door Stedin vertaald in **'Ik ben oplossingsgericht'**. Dit moet je niet verwarren met 'ik improviseer maar wat om te zorgen dat ik door kan'.

OPLOSSINGEN VERSUS PROCEDURES

Tijdens gesprekken over het kenmerk oplossingsgericht wordt regelmatig gezegd dat procedures oplossingen in de weg staan. Sommige mensen gaan zelfs zo ver dat ze vinden dat je veel beter zou kunnen werken zonder procedures. Het gaat wat ver om in deze uitleg hier diep op in te gaan. Laten we ervan uitgaan dat er gewoon procedures zijn. En dat we deze nodig vinden om eenduidigheid te bewaken en mogelijk ook een stabiele kwaliteit van werken. Er komen echter momenten dat de procedures niet (volledig) voldoen en dat we op zoek gaan naar andere oplossingen. Als de gekozen oplossing werkt is de kans klein dat iemand daar bezwaar tegen zal maken.

Is de oplossing echter niet succesvol, dan zal de omgeving jou direct vragen waarom je je niet aan de procedure hebt gehouden. Een spanningsveld dat van oplossingsgerichtheid binnen veel organisaties een soort geheime missie maakt. Als het goed gaat maak je reclame, maar als het fout gaat dek je je in. HRO's zijn organisaties die over het algemeen veel procedures hebben. Iedereen houdt zich in principe aan deze procedures. Kan een procedure niet gerespecteerd worden, dan overleggen de betrokkenen met de leidinggevende of collega's. Het uitgangspunt is dat elke procedure op elk moment ter discussie mag worden gesteld. Maar een procedure zonder overleg vooraf negeren, mag nooit. Dit overleg zorgt voor draagvlak en voor betrouwbaarheid. Je hebt immers samen een besluit genomen om te komen tot de beste oplossing. Blijkt dan deze oplossing ook niet de goede te zijn, dan heb je in ieder geval nog de gezamenlijke leerervaring en ...

**'Niemand is ooit alleen
verantwoordelijk,
beslissingen nemen we samen'**



VEERKRACHT

Om de beperkingen van preventie en voorspelbaarheid op te vangen, moeten HRO's beschikken over voldoende veerkracht (ook vaak *resilience* genoemd) om te voorkomen dat kleine fouten doorwerken en leiden tot grote gebeurtenissen. Dat betekent:

- absorberen van fouten;
- herstellen van fouten.

Om het eerste te bereiken is redundantie en enige mate van speling nodig. Met redundantie wordt bedoeld dat er meer maatregelen worden genomen dan strikt noodzakelijk is om falen te voorkomen. Om het tweede te bereiken worden kleine fouten snel gedetecteerd en opgelost.

De luchtvaart een mooi voorbeeld van een organisatie waarbij het belang van veerkracht tijdens vluchten is ingebakken in de procedures. Er is veel overleg en men past zich aan aan veranderende situaties, zoals bijvoorbeeld het weer of een passagier die tijdens de vlucht ernstige klachten vertoont. Het nemen van verantwoordelijkheid op alle niveaus is belangrijk. Naar aanleiding van een bepaalde situatie zullen op advies van het vliegend personeel indien nodig de procedures opnieuw worden getoetst en mogelijk worden aangepast. Dit alles om ervoor te zorgen dat de eigen kennis op peil is en blijft en dat je als organisatie leert van incidenten. Daarbij is het proactief delen van deze kennis of leerervaring cruciaal.

‘Degene met de meeste kennis is hier niet de monteur, maar de leerling’

SNELLE OPLOSSINGEN MAKEN LUI

Ben je wel eens verhuisd? Ken je die voor de verhuizing handige lampen? Gedraaid in een toevallig gevonden fitting die je met een kroonsteentje aan de uit de lasdozen hangende draden ophangt? Heel handig voor zo'n verhuizing, maar niet handig en zeker niet mooi om de volgende drie jaar na de verhuizing tegenaan te kijken. Herkenbaar? Voorlopige oplossingen gaan vaak lang mee, maar zijn niet altijd gewenst of betrouwbaar. Daardoor leiden deze nog weleens tot storingen of erger, ongevallen. We zien dat terug in onze eigen praktijk. Leerling-monteurs die door enthousiaste instructeurs dag in, dag uit wordt verteld hoe ze bepaalde zaken exact volgens de instructie moeten doen. Na één dag in de praktijk wordt ze al door een collega die al langer in dienst is, verteld dat datgene wat ze op de bedrijfsschool hebben geleerd wel heel omslachtig is en dat daar in de praktijk veel betere trucjes voor zijn. En als gevolg van het hiërarchieverschil en

onder het mom van je collega's niet af willen vallen, wordt het aangeleerde ingewisseld voor het trucje. Met alle risico's van dien.

Dit is een voorbeeld waar twee HRO-kenmerken samenkomen. Respect voor expertise past hierbij. In dit geval respect voor de expertise van de leerling. Degene met de meeste kennis is hier niet de monteur, maar de leerling. Deze is namelijk op hoogte van de laatste instructies en voorschriften.

WAT VALT ER DAN OP TE LOSSEN?

Als je een probleem krijgt voorgeschoteld, ligt vaak de focus op **het probleem**. De focus zou echter moeten liggen op het **gewenste eindresultaat**. Het eindresultaat zien en dan terugredeneren kan een manier zijn om oplossingen te realiseren. Overleg is een onderdeel van het oplossen. Betrek dus de mensen die de meeste expertise hebben. En vaak zijn die mensen dichterbij dan gedacht.

Neem de HRO-meting. Regelmatig zien leidinggevenden de resultaten van de meting als een startschot om in de actiemodus over te gaan. Maar wat ze soms over het hoofd zien, is dat bij deze meting het team zichzelf beoordeelt. De medewerkers weten wat er goed of fout zit en kunnen (soms met wat hulp) aangeven hoe dat komt. De bron van verbetering ligt dus altijd al binnen handbereik. De HRO-meting maakt het slechts inzichtelijk.

EN HOE DOE JE DAT DAN IN DE PRAKTIJK?

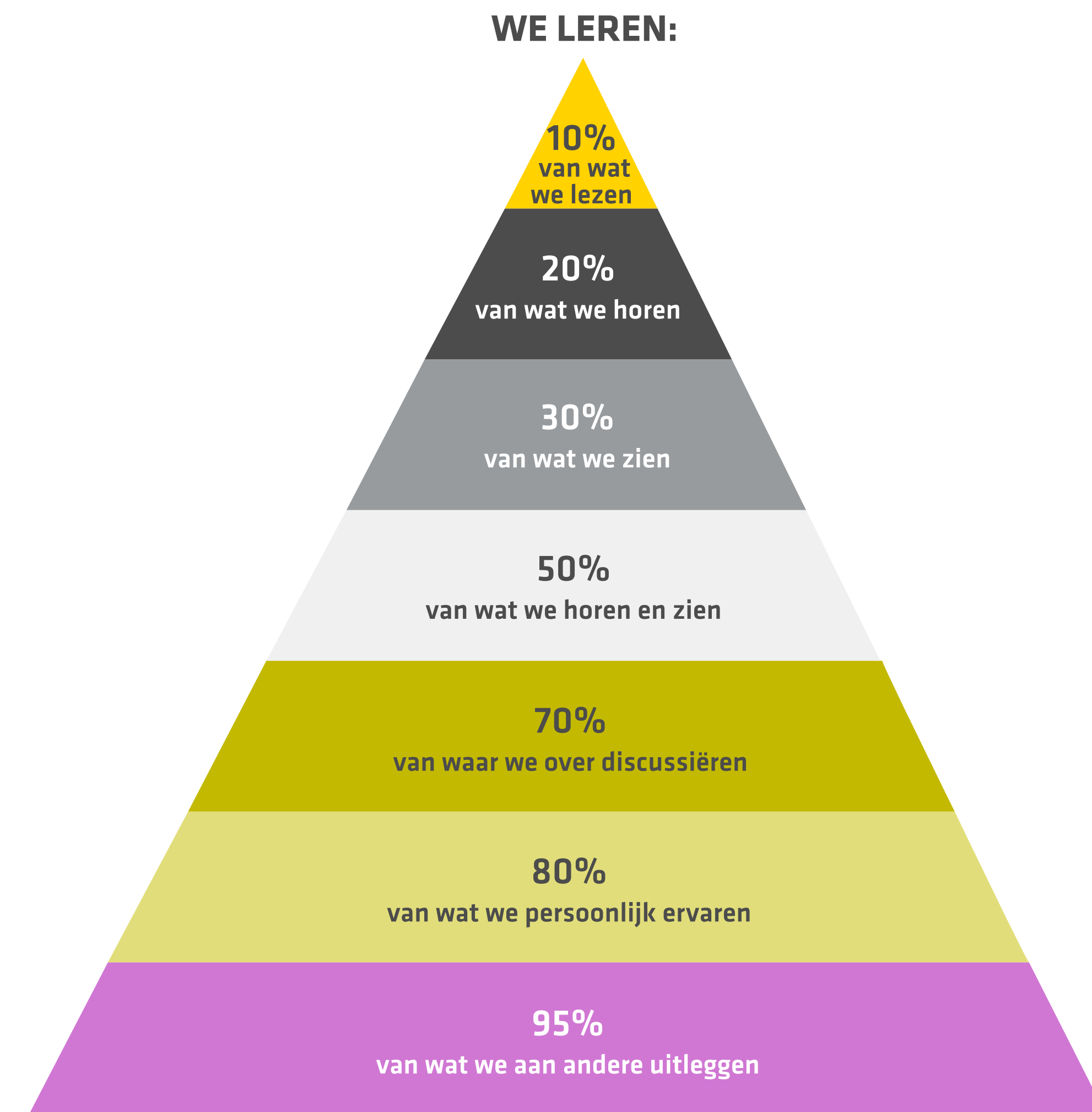
Onderzoek eerst of er een probleem is. Is dat er niet, dan ben je snel klaar. Dit klinkt als een open deur maar is het niet. Mensen kunnen problemen zien die er niet zijn en die na wat overleg te elimineren zijn. Is er wel een probleem, dan moeten we dat natuurlijk oplossen.

Hierbij moet je een aantal stappen doorlopen:

1. *definieer* het probleem
↓
2. *probeer* een andere kijk op het probleem te ontwikkelen
↓
3. *definieer* hulpbronnen
↓
4. *analyseer* het probleem met de hulpbronnen
↓
5. *maak* de doelen concreet
↓
6. *werk* de doelen gedetailleerd uit
↓
7. *ga* aan het werk
↓
8. *blijf* gefocust op het eindresultaat
↓
9. *evalueer* tussentijds

HOE LEER JE?

Over leren is veel geschreven en gezegd. Deze pyramide wekt bij mensen verbazing op, maar zal over het algemeen met de waarheid stroken. Het geeft een beeld van wat je in moet zetten om zaken met mensen te delen en zelf de nodige ervaring op te kunnen doen.



Bron: leerpiramide van Bales



Op basis van deze informatie info en onderstaande tips, breng je oplossingsgericht werken in de praktijk:

- Doe meer van wat goed werkt en stop met datgene dat niet werkt. Als iets goed werkt, deel dit dan met anderen. Je zult merken dat dit extra energie geeft en creatieve impulsen met zich mee brengt.
- Als iets niet goed gaat, kijk dan naar waar de uitzonderingen zijn. Wanneer gaat het iets beter of zelfs goed? Wat is er in die situatie anders? Wat doe jij anders?
- Mensen zijn competent. Wij beschikken over kwaliteiten en bronnen om stappen te zetten in onze ontwikkeling. Kijk maar naar wat je in het verleden succesvol gedaan hebt. Vergeet daarbij de competenties van de mensen in je omgeving niet.
- Leg je focus op de toekomst. Als je blijft praten over de 'slechte' dingen uit het verleden, dan verander je dat verleden niet. Kijk naar voren en ga ervan uit dat die 'slechte' dingen er niet meer zijn. Hoe ziet het er dan uit? Wat is er dan anders?
- Als organisatie kunnen we leren, maar dan moeten we wel weten waarvan. Het is daarom van belang dat zaken intern gemeld worden. Alleen dan kunnen we bijvoorbeeld procedures die in de praktijk niet werken, identificeren en corrigeren.
- Doe het stap voor stap. Kleine stappen zijn gemakkelijker en brengen een positieve beweging op gang. Het gaat om de 'beweging'. Dat we samen de goede kant op bewegen.

VIER DE SUCCESSEN

Belangrijk, maar vaak vergeten is het vieren van successen. Hierbij moet je in de gaten houden dat de mensen de waardering krijgen voor de inbreng die ze hebben geleverd. Nog mooier is het om een succes tot een groepssucces te maken. Het gaat niet om grote cadeaus, bonnen of reizen, maar een gebakje bij de koffie en het samen hebben over de prestatie van het team is al een feest op zich. En denk eraan het hele team mee te laten liften op het succes van één of meerdere mensen uit het team. Dat zal de teamspirit een enorme boost geven.



IK STA OPEN VOOR DE EXPERTISE VAN COLLEGA'S

luisteren naar collega's die het het beste weten

WAT IS EXPERTISE?

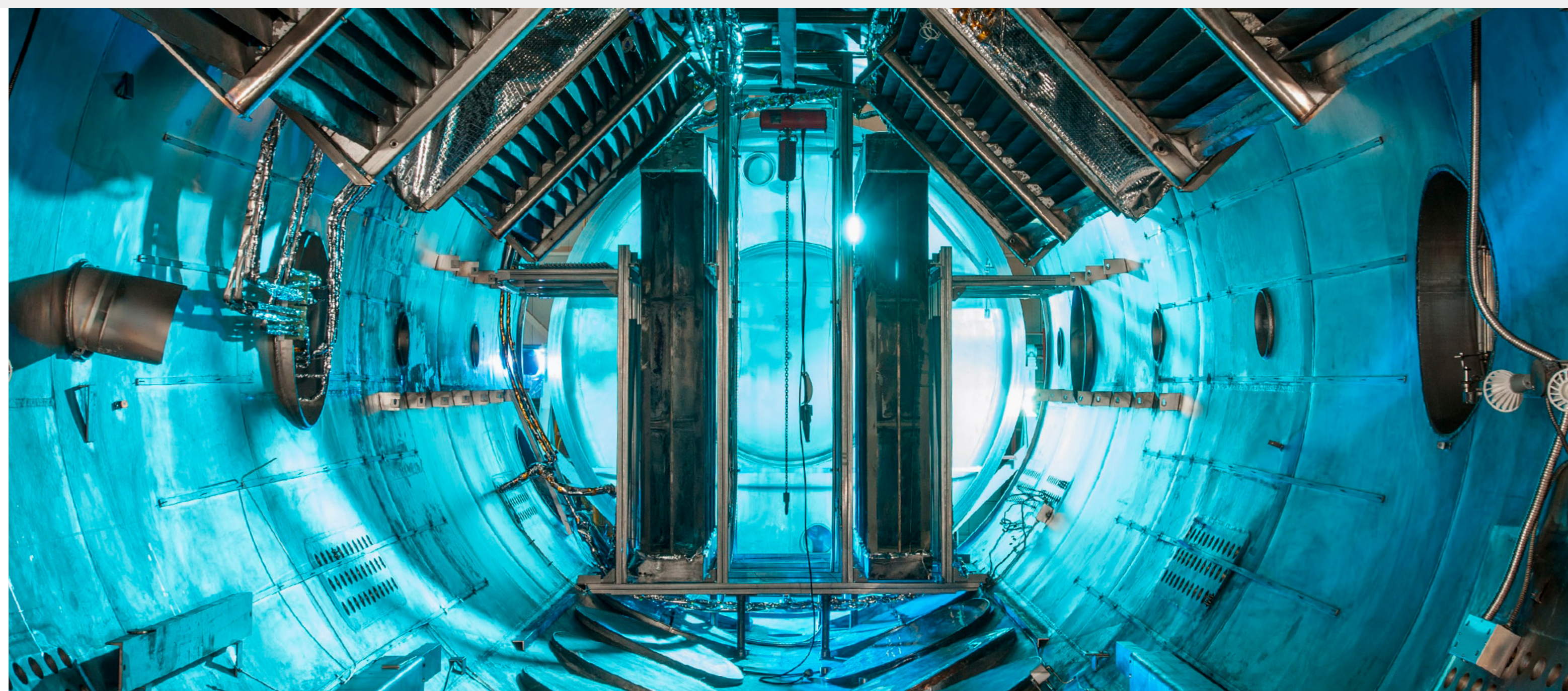
Als je expertise opzoekt op internet, kom je onderstaande tekst tegen
“**Expertise** bestaat uit de kennis en vaardigheden van een persoon (de expert) of een bedrijf. Daarnaast kan een **expertise** een deskundig onderzoek zijn. Er wordt gezegd dat expertise met de jaren komt. Een expert moet iets dus heel vaak oefenen, voordat dat als **expertise** gezien kan worden.” (Bron: Wikipedia)

Bovenstaande definitie roept direct een aantal vragen op. Als eerste kunnen mensen namelijk heel snel leren. Iemand die zich een keer ernstig heeft verbrand, zal waarschijnlijk na één keer een ‘expert’ zijn in het voorkomen van brandwonden bij zichzelf. Op ‘heel vaak oefenen’ valt dus wel het één en ander af te dingen. Daarnaast wordt expert zijn vaak gelinkt aan een technische vaardigheid. Dat hoeft niet per se het geval te zijn.

Het vijfde HRO-kenmerk is ‘*deference to expertise*’ oftewel ‘eerbied voor expertise’ en door Stedin vertaald in ‘**Ik sta open voor de expertise van collega's**’. Als je langer nadenkt over expertise, roept het direct een aantal vragen op:

- Is expertise meetbaar?
- Is expertise een objectief of subjectief begrip?
- Wie of wat bepaalt of er sprake is van genoeg expertise?
- Kun je expertise verliezen na verloop van tijd?
- Is expertise aan verandering onderhevig?
- Is expertise gelinkt aan kennis, ervaring of aan beide?





Een technisch team is samengesteld uit hooggeschoolde technische experts waar steeds de hoogst geschoolde, meest ervaren expert uit de groep de leidinggevende is geworden. We hebben dat vaker gezien. Maak de beste monteur teamchef en je hebt én geen topmonteur meer en een ongeschikte leidinggevende. In dit soort specifieke techneuten-omgevingen zie je dat de leidinggevende vaak de meewerkend voorman is met de nadruk op de technische vaardigheden en minder op die van leidinggevende. Hij/zij is wel het aanspreekpunt voor alle specialisten als zij op enig moment hulp nodig hebben bij een technisch probleem.

‘Hoe weet je of iemand de juiste expertise heeft? Neem de moeite om je collega’s te leren kennen’

De andere zaken die belangrijk zijn voor een leidinggevende, worden in dit soort situaties vaak onderbelicht. Denk aan zaken als aanspreken op gedrag in de groep, gesprekken over eigen initiatief van de medewerker om zich blijvend te ontwikkelen, of over de meer zogenaamde

HOE WERKT DAT ‘RESPECT VOOR EXPERTISE’?

Van de vijf HRO-kenmerken is ook deze lastig, want hoe weet je nu of iemand de juiste expertise heeft? Moet je dan eerst een aantal opleidingen hebben gevolgd of moet je dan eerst een ervaringscurve door met alle risico’s van dien? Kun je afgaan op datgene wat de ander vertelt over zijn of haar expertise? Hoe bewijs je nu dat jij degene bent met de juiste expertise? Je moet dan gelijk denken aan examens, referenties, ervaring op basis van aantoonbaarheid en wellicht wel de belangrijkste: je zult interesse moeten tonen in de vaardigheden van de ander. Kortom, neem de moeite om je collega’s te leren kennen.

HIËRARCHIE

Als we de uitkomsten van de HRO-metingen, onafhankelijk van het niveau van de uitkomsten, bekijken dan lijkt het erop dat hiërarchische verhoudingen een belemmering vormen voor het gebruik van expertise in een team.

Denk dan bijvoorbeeld aan werkverantwoordelijke versus monteur, leidinggevende versus medewerker, leerling-monteur versus praktijkbegeleider, etc. De vraag die dan opkomt is of dat daadwerkelijk zo is. Het zou een vooringenomen perceptie kunnen zijn. Laten we eens bekijken hoe dat in de praktijk kan werken.

zachte kanten van samenwerken. Vervolgens gaat de leidinggevende met pensioen, maar nu komt er een nieuwe leidinggevende die zich 'slechts' bezighoudt met het ontwikkelen van de medewerkers en de samenwerking onderling en met andere teams. Deze nieuwe medewerker heeft aantoonbaar leidinggevende ervaring en heeft een coachende stijl van leidinggeven.

Voor technische ondersteuning moeten de specialisten niet meer bij hun leidinggevende zijn, maar bij collega's of elders. Dat laatste blijkt vaak lastig om te verwerken door de groep, maar ook de ineens 'uit het niets komende' gesprekken over eigen ontwikkeling en samenwerking zijn voor techneuten vaak ongemakkelijk. Onder andere hierdoor lijkt in hun ogen de nieuwe leidinggevende niet het succes te zijn dat ze hadden gehoopt. Als diezelfde leidinggevende dan ook nog eens veranderingen aanbrengt in de individuele taken om de medewerkers een bredere ontwikkeling te gunnen en/of in de positionering van de afdeling, dan deugt er ineens niets meer van deze leidinggevende. Alles in het kader van 'waarom veranderen als het al goed was'?

Maar de vraag is of het wel goed was, want de ontwikkeling van de mensen stond al jaren stil (er was al jaren geen cursus of studie gevolgd) en de afdeling stond alleen in de organisatie zonder enige vorm van aansluiting bij de andere afdelingen en ketenpartners.



Zelfreflectie op de eigen prestaties was er nauwelijks en de overtuiging was dat alle fouten werden veroorzaakt door de ketenpartners. Het ging dus helemaal niet goed, maar het was wel lekker makkelijk, weinig confronterend en het kabbelde door.

Om bovenstaand voorbeeld te kunnen veranderen, moet er heel veel gepraat en uitgelegd worden om tot onderling begrip te komen. Herhalen van de boodschap is absoluut noodzakelijk om het kwartje te laten vallen. Het mooie is dat je bovenstaand proces terug kunt vinden in de scores van een aantal teams in de HRO-meting.

Het is zichtbaar gemaakt en je hebt dus een handvat om er samen aan te werken. Dat kost echter wel veel tijd en inspanning. Eén ding is zeker, vroeg of laat pluk je als team de vruchten van deze inspanning.

LEERCURVE

Zo'n uitleg leent zich uitstekend voor controversionele uitspraken, zoals:

- Bij de technische buitenfuncties wordt het meest actief en continu geleerd;
- De 'binnenfuncties' maken praktisch geen gebruik van de opleidingsmogelijkheden binnen het bedrijf.

Deze statements komen niet helemaal uit de lucht vallen.

Stel, je komt binnen als leerling-monteur. Je start met een theorieopleiding en je doet daarbij één of meerdere dagen praktijkervaring op. Als je zover bent dat je examen hebt gedaan, ga je werken en blijf je je door studie ontwikkelen naar bijvoorbeeld Vakvolwassen Persoon (VP) of Allround Vakvolwassen Persoon (AVP).

Met een beetje geluk kun je werkvoorbereider in opleiding worden: weer veel leren. Als je vervolgens werkvoorbereider bent, stopt het continu bezig zijn met opleiden voor een groot deel. Buiten de jaarlijks verplichte veiligheidstrainingen stond jarenlang de opleiding daarna stil.

Voor medewerkers die met name ‘binnen’ werken, is aantoonbaar gebleken dat het animo om gebruik te maken van het aanbod aan trainingen en opleidingen heel laag is. Deels zal dit komen omdat bij deze binnen-functies het deelnemen aan trainingen niet verplicht is. Waarom zou je je blijvend verder ontwikkelen als het niet doen ervan geen enkele consequentie heeft?

Binnen een High Reliability Organization zal de ideale leercurve van de medewerkers er anders uitzien, daar gaat het tenslotte over steeds bijleren en inslijten:

WIE HEB JE NODIG VOOR EEN GOED PROCES?

In een team heb je bij voorkeur de beschikking over specialisten en verbinders. De specialisten zorgen voor de kwaliteit van de verschillende procesonderdelen. De verbinders zorgen ervoor dat de verschillende procesonderdelen samenkomen tot een uiteindelijk kwalitatief hoog product. Verbinders hebben andere vaardigheden, een brede interesse en zijn communicatief sterk. Gezond nieuwsgierig en onderzoekend zijn, is voor alle teamleden van groot belang.

WAT VRAAGT DIT VAN DE LEIDINGGEVENDE?

HRO's gebruiken leidinggevendens vooral als coaches. Een veel voorkomend misverstand is dat er binnen een HRO geen sprake zou zijn van regels en sancties. Uiteraard zijn er regels en als het nodig is ook sancties. Maar in de dagelijkse praktijk is de leidinggevende vooral bezig als verbinder en coach. Hij stimuleert medewerkers zichzelf verder te ontwikkelen, helpt ze met het maken van keuzes die in het belang van de medewerker zelf zijn, maar ook voor het bedrijf en monitort de ontwikkeling van zijn of haar team.

Kenmerk	Uitleg
Er wordt veel tijd gestoken in onderlinge relaties	Men zoekt elkaar regelmatig op. Ervaringen over wat goed en wat beter kan, worden actief gedeeld. Niet alleen de inhoudelijke zaken, maar ook op de ‘zachte’ kant weet men wat men aan elkaar heeft en wat iemands sterke of zwakke punten zijn. Anderen kunnen daar dan gebruik van maken of deze compenseren.
Evaluëren en bijsturen is een continu onderdeel van de werkzaamheden	Op alle vlakken wordt de PDCA-cirkel (Plan-Do-Check-Act) continu gesloten. Dit geldt voor de kleine procesonderdelen maar zeker ook voor hele grote. Dit lijkt een tijdrovend gebeuren, maar betaalt zich terug in de resultaten.
Medewerkers zijn gretig naar kennis	De medewerkers binnen een HRO zijn continu bezig met weten waar ze de kennis moeten halen. Je hoeft niet alles zelf te weten, maar je moet wel weten waar je wat moet halen. Hiervoor zijn ‘dikke relaties’ onontbeerlijk. Een ‘dikke relatie’ met iemand krijg je door energie te steken in elkaar, duidelijk te zijn naar elkaar wat je wilt en wat je zelf hebt te bieden. Informele relaties kunnen makkelijk leiden tot een dikke relatie.
Continu ontwikkelen	Binnen een HRO wordt veel tijd vrij gemaakt voor het continu ontwikkelen van mensen. Daarnaast steken de medewerkers zelf ook tijd in het ontwikkelen van hun eigen vaardigheden. Dat stopt niet als je de functie hebt bereikt die je altijd al had willen hebben. Dan gaat het veel meer over verdiepend leren en het verbreden van je kennis.

ZONDER FOUTEN GEEN ONTWIKKELING

Binnen een HRO is fouten maken onderdeel van het leerproces. Van fouten maken wordt ook veel geleerd. Twee keer dezelfde fout maken is echter wel altijd iets dat voorkomen had kunnen worden en kan ook binnen HRO's tot sancties leiden. Men was tenslotte gewaarschuwd. Zelf op een podium gaan staan en vertellen tegen je collega's wat er fout is gegaan, is binnen een HRO de normaalste zaak van de wereld. Er wordt niet veroordeeld en men is blij dat een collega ze behoedt voor dezelfde fout die hij of zij heeft gemaakt.

Een dergelijke open leercultuur kan alleen als er voldoende vertrouwen is binnen de hele organisatie. Als er dus iets niet helemaal goed gegaan is, is het belangrijk om de (vaak voorkomende) oordeelsreactie

te voorkomen. Dus niet gissen naar mogelijke oorzaken, niet suggestief erover praten met anderen zonder daadwerkelijk te weten wat er echt gebeurd is, niet schorsen, maar leren. Oordelen zal anderen weerhouden om fouten te delen. Daar zullen we dus allemaal aan moeten werken, van hoog tot laag binnen de organisatie.

Dat gaat niet vanzelf, want het blijkt dat als dit één keer fout gaat, het veel tijd kost om dit vertrouwen weer terug te krijgen. Alleen bij voldoende vertrouwen, zowel individueel als in de organisatie, zullen mensen zich kwetsbaar durven opstellen en de verbeterpunten delen. Dat dit gebeurt is ook in jouw belang, want wie weet ben jij degene die het morgen overkomt en merkt dat je het begrip van je collega's heel hard nodig hebt.



HOE TOEKOMSTBESTENDIG IS HRO?

De combinatie Veiligheidsladder Trede 4 en HRO is een perfecte combinatie voor een bedrijf dat afhankelijk is van optimaal veiligheidsdenken door alle medewerkers en dat vooruit wil lopen in de branche op het gebied van betrouwbaar presteren. Streven naar niveau 5 voor zowel de Veiligheidsladder als HRO is in deze snel veranderende energiewereld geen doel op zich. Het meebewegen van de organisatie met bovengenoemde veranderingen en het behouden van de huidige niveaus is al een uitdaging. We stropen onze mouwen op en gaan ervoor: met behulp van jouw expertise kunnen we betrouwbaar presteren én veilig werken.

Colofon

Tekst: VGМК

Foto: Jan Gerben van den Berg, stock

Redactie: Corporate Communicatie

Auteursrecht: Stedin Netbeheer B.V.

<https://www.stedin.net/hro>

Stedin Netbeheer B.V.

Postbus 49

3000 AA Rotterdam

 twitter.com/Stedin

 facebook.com/stedinnetbeheer

 [linkedin Stedin](https://linkedin.com/company/stedin)

INFORMATIE

Voor meer informatie over deze publicatie kunt u terecht bij

fm_vgmк@stedin.net

