

# Voorwoord

*Dr Huibert de Man, Universitair Hoofddocent aan de Open Universiteit en Maastricht School of Management*

Veiligheid en betrouwbaarheid zijn niet eenvoudig te realiseren in complexe organisaties. De klassieke voorbeelden waar het (bijna) fout ging, zijn de bijna-ramp van de Cuba crisis in 1971, het ernstige ongeluk met een kerncentrale op Three Mile Island in 1979, de ramp met de chemische fabriek in Bhopal 1984, het ongeluk met het ruimteveer Challenger in 1986 en het ongeluk met de kerncentrale in Chernobyl in datzelfde jaar. In al deze gevallen gaat het om technisch zeer gecompliceerde systemen die op een bepaald moment in een onbeheersbare toestand terecht komen. Ingrijpen kan dan niet meer. Onbeheersbaarheid is ook een kenmerk van de gevolgen van het internationale terrorisme (2001), situaties rond financiële markten en de dreigende crisis van de Euro in 2010. Complexe systemen zijn voor mensen onbeheersbaar geworden.

De klassieke reactie op onveiligheid en onbeheersbaarheid is het verstrakken van de beheersing van bovenaf, door het opleggen van veiligheidssystemen en strenge hiërarchische bevelsrelaties. Waar het misloopt, zoals recent nog bij een popconcert, de Love Parade in juli 2010 in Duisburg, gaan de eerste vragen over de gevolgde veiligheidsprocedures, de duidelijkheid van de autoriteitsrelaties en formele aansprakelijkheden. Ook in minder dramatische ‘rampen’, zoals het in het honderd lopen van het treinverkeer in december van 2010, is de publieke reflex dat er naar systemen en formele verhoudingen wordt gevraagd. Die zaken blijken echter maar voor een deel te bepalen of organisaties in staat zijn met het onverwachte om te gaan en te voorkomen dat kleine verstoringen uiteindelijk in grote rampen ontaarden.

Al sinds de vroege jaren tachtig groeide het inzicht dat de aard van interdependenties in complexe sociotechnische systemen risico's veroorzaakt die niet met eenvoudige procedures, structuren en voorschriften te voorkomen zijn. Charles Perrow schreef over ‘normale ongelukken’ in zijn boek waarin de ramp op Three Mile Island werd geanalyseerd. In dit boek ligt het begin van systematische aandacht voor de relatie tussen menselijk gedrag in organisaties en veiligheid. Er ontstond, gaandeweg onder het label ‘*High Reliability Organization*’ of ‘HRO’, een opvatting over veiligheid en onveiligheid waarin niet de (noodzakelijke) systemen en procedures, maar het menselijke gedrag centraal staat dat organisaties beter of minder goed in staat stelt onveiligheid te signaleren en op reeds gemaakte fouten te reageren voordat een complex systeem onbeheersbaar geworden is.

Het boek van Karl Weick en Kathleen Sutcliffe, dat hier in vertaling voor u ligt, verscheen in 2001 in de eerste druk. Het vormde een duidelijke uiting van het nieuwe bewustzijn dat betrouwbaarheid van organisaties in mensen en hun onderlinge interactie zit, en niet alleen in de instrumenten die zij gebruiken. Karl Weick was al langer opgevallen als een origineel denker op het gebied van management en organisatie. In zijn klassieke boek *The Social Psychology of Organizing* (1969 en 1979) liet hij al zien dat organisaties complexe systemen van gekoppeld menselijk gedrag zijn. Het zijn geen dingen die door managers ontworpen zijn. Mensen vormen zich al handelend beelden van waar ze mee bezig zijn en die beelden – later zou hij over *sense-making* schrijven (Weick, 1995) – bepalen dan weer wat ze doen en wat ze daarvan kunnen leren. Dit door en door pragmatische beeld van organisaties als gehelen waar mensen met elkaar puzzels creëren en oplossen, vinden we ook zijn werk met Kathleen

Sutcliffe. Hierin vinden we inmiddels ook een begrip dat tot dan toe wel door psychologen werd gebruikt, maar buiten de context van management en organisatie: '*mindfulness*'. Het betekent meer dan alleen maar aandachtigheid of aandacht. Het woord '*mind*' geeft aan waar het om gaat: wil je in organisaties risico's beheersen en betrouwbaarwerken dan moet je 'je kop' ('*mind*') erbij houden, blijven nadenken over wat je doet, goed kijken en vooral ook open blijven staan voor meer dan één interpretatie van wat je ziet, hoort of ruikt. Weick en zijn collega's hadden dit woord in 1999 geïntroduceerd en het zo van het individuele naar het collectieve niveau getild (Weick et al., 1999).

In betrouwbare organisaties zijn mensen dus met elkaar alert, ze denken na over wat ze zien, praten daar met elkaar over en geloven niet zomaar alles. In de kenmerken van deze HRO's zoals die in dit boek worden behandeld zien we onderzoekende, actieve en praktische mensen. Ze zijn niet overdreven gehoorzaam, ze zijn lastig voor zichzelf en voor elkaar, houden van feiten en deskundigheid en voor hen is 'leuk' of 'gezellig' zeker geen criterium voor goed werk, als ik het boek zo lees. Ze willen ook niet altijd 'positief' zijn en stellen niet succes centraal, maar eerder wat er allemaal mis zou kunnen gaan. Van dingen die fout gaan leer je vaak meer dan van wat er allemaal goed gaat en sommigen zouden dit heel negatief kunnen vinden. Maar de aandacht voor fouten is tamelijk technisch. Het gaat er immers niet om mensen te straffen die fouten maken of jezelf ervoor te schamen als je dingen verkeerd doet. In HRO's zijn fouten niet zo emotioneel beladen. En, laten we eerlijk zijn, vindt u het ook niet prettig dat voorin het vliegtuig mensen zitten die heel goed opletten op wat er allemaal fout zou kunnen gaan, zodat u zich geen zorgen hoeft te maken?

Als we goed kijken naar wat kennelijk betrouwbare organisaties doen, bijvoorbeeld door te kijken naar vliegtuigen, kernreactoren, chemische fabrieken en andere systemen vol risico, dan kunnen we daarvan leren hoe we betrouwbaarder kunnen organiseren. En dat is ook van belang voor banken, ziekenhuizen, de spoorwegen (Slagmolen en Los, 2009) politieorganisaties (De Bruine et al., 2010) en veel andere organisaties. Zoals Weick en Sutcliffe laten zien, levert hun onderzoek wel principes op – zoals veel aandacht voor fouten, vasthouden aan veerkracht of ontzag voor deskundigheid – maar uniforme systemen en structuren komen er niet uit voort. Wilt u dus in uw organisatie - in uw politieorganisatie, bij de spoorwegen of in uw chemische fabriek – het gedachtegoed van dit boek toepassen, dan volstaat het niet om een functionaris te benoemen die de opdracht krijgt om een HRO organisatie te implementeren. Dat zal nooit werken. Eigenlijk moet u doen wat de auteurs deden en uw eigen casus heel gedetailleerd beschrijven: met de mensen erachter komen hoe het hun lukt om met hun kop erbij te zijn ('*mindfulness*'), fouten vroeg te signaleren, open te blijven staan voor verschillende interpretaties en goed te blijven luisteren naar mensen die het echt weten. Zo kunt u de betrouwbaarheid van uw organisatie vergroten. De checklists die u in dit boek vindt, kunnen daar heel nuttig bij zijn en de verhalen over andere organisaties kunnen u inspireren. Maar het creëren van veilige en betrouwbare organisaties is, zoals deze auteurs laten zien, mensenwerk en dit kunt u niet aan structuren en systemen alleen overlaten.

De grootste vijand van het creëren van een HRO is een managementstijl die een geloof in autoriteit koppelt aan de overtuiging dat vereenvoudiging de sleutel tot succes is. Die combinatie leidt tot organisaties waarin lastige informatie niet wordt gedeeld, gesprekken over complexe problemen alleen nog in de wandelgangen gevoerd kunnen worden en een constante verplichting om succes te rapporteren tot ongelukken leidt. Juist in deze tijd waarin van bestuurders eenvoudige waarheden worden verwacht en expertise en dubbelzinnigheid niet erg populair zijn, zou de boodschap van dit boek wel eens extra relevant kunnen zijn. De Nederlandse vertaling komt op een goed moment.

## Literatuur

Bruine, H. de, Noordhoek, P., Tjon Tam Pau, J. 'Hoog betrouwbaar organiseren', in: *Management & Organisatie*, 64 (2010), mei/juni, p. 38-53

Perrow, C., *Normal Accidents*, Basic Books, New York, 1984.

Slagmolen, G. and Los, J. 2009. 'Treinverkeersleiding in beweging, een casus over Cultuurverrijking'. In *Management en Organisatie*, 3, 60-71. Deventer: Kluwer.

Weick, K.E. , *The social Psychology of Organizing*. Reading Mass.: Addison Wesley, 1969

Weick, K.E. , *The social Psychology of Organizing, Second Edition*. Reading Mass.: Addison Wesley, 1979

Weick, K.E., *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks etc.: Sage, 1995

Weick, K.E., Kathleen M. Sutcliffe and David Obstfeld, 'Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness', in: *Research in Organizational Behavior*, 1999, Vol. 21