

Kenmerken van betrouwbare organisaties.

Organisaties die hoog scoren op veiligheid én kwaliteit worden gekenmerkt door een collectief attent zijn op mogelijke fouten (Mistele, 2007). Die attentheid blijkt vooral uit goed anticiperen en flexibel reageren.

1. Anticiperen. Medewerkers gaan ervan uit dat zich fouten kunnen voordoen en doen al het mogelijke om ze te voorkomen.
2. Flexibel reageren. Als zich toch fouten voordoen, weten zij zo te reageren dat de gevolgen van een fout zo miniem mogelijk blijven.

Op fouten anticiperen.

De medewerkers van betrouwbare organisaties zijn heel gevoelig zijn voor elke kleine afwijking, verandering in de bedrijfsprocessen. Dat wordt bereikt door de mensen goed in hun vakgebied op te leiden. Zij weten dan wat er zou kunnen gebeuren als er niet tijdig wordt in gegrepen. Diezelfde vakkennis zorgt er ook voor dat zij zich bij een kleine afwijking niet laat verleiden om de meest voor de hand liggende verklaring ervoor als leidraad te gaan hanteren. Zij zijn zich ervan bewust dat er ook andere oorzaken kunnen zijn en zullen al werkende dan ook doorlopend hun aannames testen om te voorkomen dat er symptoombestrijding gaat plaats vinden.

Medewerkers in deze organisaties gaan er standaard van uit dat fouten gemaakt kunnen worden, zowel door henzelf als door anderen. Ze nemen dus niet zonder meer aan dat iets wel (goed) gedaan zal zijn, maar gaan juist controleren omdat ze weten dat zich anders vervelende gevolgen kunnen voordoen. Dat is vaak goed te merken in organisaties waar in ploegdienst wordt gewerkt. Men weet dat men in de tweede helft van een nachtdienst gevoeliger is voor het maken van fouten. De ploeg die dan 's ochtends op komt controleert het werk van de nachtploeg iets scherper dan een middagploeg de ochtendploeg zal controleren.

Flexibel reageren.

Als een fout geconstateerd wordt pakken medewerkers van betrouwbare organisaties als vanzelfsprekend de verantwoordelijkheid. Niet door de schuld op zich te nemen, maar de verantwoordelijkheid om het echte antwoord te vinden op de vraag waarom iets fout is gelopen. En om antwoord te kunnen vinden op de vraag wat er het beste kan gebeuren om ervoor te zorgen dat de ongewenste gevolgen miniem zullen blijven. Kennis en acceptatie van het vakmanschap van eenieder is daarbij belangrijker dan het terugvallen op de hiërarchie of het afschuiven van verantwoordelijkheden.

Voorwaarden.

Medewerkers hebben hun eigen feilbaarheid leren kennen én accepteren. Als ze bijvoorbeeld geleerd hebben dat goed waarnemen ontzettend moeilijk en dus foutgevoelig is, zullen ze een checklist zien als een hulpmiddel om die feilbaarheid te compenseren.

De grenzen van de menselijke mogelijkheden zijn per individu verschillend. Mensen dienen die grenzen te kennen als het gaat om de vaardigheden die in hun werk verwacht worden. Als ze weten dat een werkonderbreking het werkgeheugen verstoort, is het voor iedereen onacceptabel geworden op dat werkgeheugen te vertrouwen. In het geval van werkonderbrekingen gaan ze dan aantekeningen maken. In het artikel over onderbrekingen in Arbo 7/8 heb ik daar meer over geschreven.

Medewerkers houden systeem en omgeving goed in de gaten om te kunnen anticiperen op situaties en veranderingen. Daarvoor is naast de 'gewone' vakkennis vooral belangrijk dat ze veel voorbeelden kennen van wat er fout kan gaan als ze iets te laat zien. Geschiedenissen moeten levend blijven om te voorkomen dat mensen verdedigingsmechanismen als overbodige zaken gaan zien (mijn artikel in Arbo 6).

De medewerkers van betrouwbare organisaties zijn ook goed getraind om mentale simulaties uit te voeren bij het zoeken naar antwoorden voor oorzaken en oplossingen. Bijvoorbeeld zich standaard afvragen of er ook een tweede goede antwoord mogelijk is. En zich afvragen hoe ze kunnen nagaan welk antwoord het juiste is.

De sfeer in de diverse groepen is zodanig dat mensen zich er vrij voelen om over (bijna) fouten te praten. Daarnaast moeten ze merken dat die gesprekken wat opleveren. Anders vinden ze het al snel zonde van de tijd. Daarvoor zijn bepaalde gesprekstechnieken belangrijk (met name visueel vergaderen), maar ook kennis hoe ze de resultaten van een bespreking zo kunnen aanbieden dat het tot actie van management of anderen gaat leiden.

De organisatiecultuur accepteert de feilbaarheid van iedereen. Mensen kunnen én zullen fouten maken wanneer bepaalde condities aanwezig zijn. Kennis over de manieren waarop feilbaarheid ontstaat en erger kan worden, helpt daarbij. Dat betekent natuurlijk niet dat men voor elke fout begrip heeft. Maar beginnen met emotioneel reageren ("Welke idioot heeft dat niet gezien?") is uit den boze. Eerst wordt geprobeerd de gemaakte fout te begrijpen. "Zijn we er zeker van dat een ander onder die omstandigheden (werkplek, ontvangen opleiding en instructie, enzovoorts) zo'n fout niet gemaakt zou hebben? Zijn we er zeker van dat een soortgelijke fout zich niet kan herhalen met mogelijk nog ernstiger gevolgen?"

Natuurlijk worden bij deze organisaties mensen ook wel eens gestraft voor slecht functioneren, maar in zo'n geval zullen de collega's ervan uitgaan dat daar wel een rechtvaardige reden voor geweest zal zijn. Zij weten immers wat de primaire reactie van hun management op fouten is.

Literatuur.

Peter Mistele *'Factoren des verlässlichen Handelns'* (DUV, 2007), een zeer leesbare dissertatie waarin de vele onderzoeken op dit gebied helder zijn beschreven en beoordeeld.

John Vollenbroek