

Wat valt er te leren van organisaties die structureel rampen weten te voorkomen in omgevingen met onverwachte gebeurtenissen en grote risico's, en van organisaties die in rampsituaties effectief kunnen handelen? Dat vraag stellen Karl E. Weick en Kathleen M. Sutcliffe in *Managing the unexpected: sustained performance in a complex world*, waarvan vorig jaar een derde druk verscheen. Samenvattend luidt hun antwoord: 'mindful organizing'. Dit concept ordenen zij in vijf principes: gerichtheid op verstoringen, terughoudendheid in het simplificeren, gevoeligheid voor de uitvoering, toewijding aan veerkracht en respect voor expertise. Ieder principe illustreren ze met een rijkdom aan praktijkverhalen.

Wat kan een (project)manager met deze principes in de praktijk? Voor het antwoord op deze vraag betrek ik Huibert de Man (HdM) bij deze boekbespreking. Hij werkt sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw met het gedachtegoed van Weick; het afgelopen jaar begeleidde hij enkele bijeenkomsten met projectmanagers aan de hand van dit boek. In dat kader legde ik hem enkele vragen voor rond de genoemde vijf principes.

Paradox

Managing the unexpected is een paradox in zichzelf. Het boek laat zien hoe een bedrijf zich kan ontwikkelen tot een 'high reliability organization' (HRO). Daarmee vereenvoudigen de auteurs de werkelijkheid, terwijl het tweede principe is om dat juist niet te doen. Tegelijkertijd kun je niet anders, wanneer je kennis wilt overdragen. Hoe kijk jij daarnaar?

*Als je die verhalen
doorprikt, zie je beter
wat er gaande is*

Bastiaan VAN GILS en Huibert DE MAN



BESPROKEN

Karl E. Weick & Kathleen M. Sutcliffe (2015). *Managing the unexpected. Sustained performance in a complex world* (3e dr.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. ISBN 978 111 886 241 4

HdM: 'Je kunt het boek op twee manieren gebruiken. Allereerst kun je aan de hand van de principes en de lijstjes in het boek de huidige en gewenste situatie tegen elkaar afzetten en dan het verschil gaan oplossen. Er zijn ook adviseurs die dat op die manier aanpakken. Maar dat is het klassieke managementdenken, waar dit boek juist iets naast zet.

Als alternatief kun je proberen het verhaal achter het boek zelf na te volgen - te doen wat Weick en Sutcliffe gedaan hebben, om tot dit boek te komen. Zij doen namelijk iets dat heel moeilijk is, vooral in organisaties. Dat is: heel precies kijken en openstaan voor wat er echt gebeurt, zonder je te laten hinderen door ideeën over hoe het zou moeten. De casussen in het boek laten prachtig zien hoe processen tussen mensen gaan en hoe een paar kleine foutjes, onoplettendheid en stapeling kunnen leiden tot een grote ramp. Daar leer je van hoe dingen kennelijk gaan en waar je op kunt letten.

In feite zou het boek ook niet *Managing the unexpected* moeten heten, maar *Dealing with the unexpected*. Je kunt het onverwachte immers niet managen; je kunt er alleen meer of minder effectief mee omgaan. Als je probeert het onverwachte te managen, probeer je een verkeerd instrument toe te passen op de situatie.'

Minder managen

Ik neem aan dat de projectmanagers die naar jouw bijeenkomsten komen, beter willen worden in het voorkomen van narigheid. Maar jij zegt eigenlijk tegen hen: gebruik minder je managementdenken en ga heel precies kijken. Hoe reageren de deelnemers daarop?

HdM: 'Ik geef altijd aan dat het juist gaat om die situaties die voorbij de grenzen van management gaan. Sommige mensen vinden het ontzettend leuk om gekieteld te worden door verhalen die zo ver buiten hun ervaring staan: kun je er zo ook naar kijken? Maar het is inderdaad een rare boodschap, dat je als buitenstaander een groep managers vertelt dat ze wat minder manager moeten worden. Dat gaat niet altijd goed; sommige mensen raken erdoor geïrriteerd.

Maar Weick en Sutcliffe zijn niet de enigen met de boodschap om meer los te komen van managementdenken en anders te leren kijken. Thijs

Homan en Paul Frissen, Nederlandse denkers, brengen bijvoorbeeld dezelfde boodschap, hoewel op een andere manier. Ze kijken onthecht naar sociale en organisatieprocessen. Het komt zo'n beetje uit de postmoderne hoek van deconstructie, van: het zijn allemaal maar verhalen. En als je die verhalen doorprikt, zie je beter wat er gaande is. Als je het managementverhaal loslaat, kun je andere verhalen vertellen met elkaar. Dat is mijn drive om dit te doen.'

Gerichtheid op verstoringen

Het boek is opgedeeld in vijf principes. Het eerste principe is 'gerichtheid op verstoringen'. De meeste organisaties besteden veel aandacht aan verstoringen. Deze komen dagelijks aan de orde en men is erop gericht ze op te lossen. Toch bedoelen de auteurs iets anders in dit boek. Hoe zou jij dat omschrijven? HdM: 'Verstoringen krijgen inderdaad veel aandacht in organisaties. Maar in een organisatie heeft iedereen er belang bij om zijn fouten te verbergen voor anderen, want je functioneren wordt eraan gekoppeld. Het bureaucratische denksysteem is erop gericht fouten toe te kunnen rekenen en te kunnen



Ir. B.J.C.M. van Gils is eigenaar van Veranderhulp te Apeldoorn en redactielid van dit tijdschrift. Website: www.veranderhulp.nl. E-mail: bastiaan@vangils.org. Dr. H. de Man is zelfstandig auteur, spreker en adviseur te Geldrop.

bestrafen. Weick en Sutcliffe zien in een HRO mensen fouten (en kleine signalen die op mogelijk fouten wijzen) sámen, op een andere manier serieus nemen. Iedereen in een groep brandweerlieden is bijvoorbeeld gespitst op fouten, maar als daar iemand een fout ziet, is de lijn: “Wat goed dat je dat zag! Daardoor kunnen we het oplossen en zijn we samen veilig.” Dat is een heel ander verhaal. Het gaat niet om toewijzen, maar om effectief reageren.

In een gemiddelde organisatie reageert men op kleine signalen over verstoringen met: “Ach joh, niet zeuren. Het is vorige maand nog getest en ISO-gekeurd. De controleafdeling is vorige week nog langs geweest en hebben hun stempel gezet.” En daarmee is het afgedaan, want men is gedekt door de regels en procedures.

In de bijeenkomsten is het lastig om het hierover te hebben. Mensen herinneren zich over het algemeen die kleine fouten en kleine signalen niet. Het werd op dat moment weggedrukt of snel opgelost, dus is het ook niet belangrijk genoeg om te onthouden. De selectiviteit van waarnemen en onze gebrekkige reconstructie zijn niet eenvoudig te bespreken. Als je als begeleider vraagtekens zet bij het verhaal dat iemand vertelt, raken mensen snel geïrriteerd. Ze zeggen: “Ik weet toch wel wat er gebeurd is? Wie was er bij, jij of ik?” Er zit spanning in die gesprekken. Gelukkig helpt de diversiteit in een team dan. Hoe meer diversiteit, des te meer er naar boven komt.’

Terughoudendheid bij simplificeren

Mensen in een HRO laten zich niet snel verleiden tot beslissingen op basis van algemene informatie. Ze willen de details weten en zoeken actief naar verschillende informatiebronnen, om een breed beeld op te bouwen.

Er hoeft niet op ieder moment duidelijkheid te zijn: verwarring betekent dat je op weg bent meer complexiteit te zien en niet-passende informatie en tegenstellingen nog tot je door te laten dringen.

HdM: ‘Dat is zeker in de wereld van grote projecten ontzettend moeilijk. Samenwerking wordt sterk gestuurd door technische modellen, economische systematieken en juridische kaders; specialistisch werk, waarbij het projectmanagement niet eens alle details kán begrijpen. Bovendien moeten partijen vaak volgens strakke procedures met elkaar omgaan, binnen duidelijk afgebakende verantwoordelijkheden. Je hoort dus niet met iedereen over kostprijzen te praten, of over risico’s, of over wat dan ook. Want daar zijn officieel anderen voor. Vereenvoudiging wordt bijna afgedwongen in dit soort situaties.

Bovendien is er in de projectenwereld een enorme tijdsdruk. De mensen werken er ongelooft hard en worden overladen met informatie. Projectleiders hebben het gevoel dat alles onder controle is, maar de feitelijke informatiestroom is uitermate brokkelig. Waar is nog ruimte voor twijfel, een open gesprek, een vraag aan elkaar om eens anders te kijken naar dezelfde zaak? De conclusie is dat deelnemers graag eens een dag ruimte zouden hebben, om na te denken over wat er gaande is.

Paradoxaal is dat alle vereenvoudigingen en vergaderingen in de bureaucratie in werkelijkheid leiden tot chaotische processen en daarmee tot het tegendeel van wat de bedoeling is. Er is vooral ogenschijnlijke controle.’

Gevoeligheid voor de uitvoering

Besluitvorming en uitvoering worden in een HRO gezien als een geheel. Er is aandacht voor hoe het werk in de praktijk verloopt, ongeacht hoe vooraf over die praktijk gedacht wordt. Daarnaast ziet iedereen zichzelf als onderdeel van en verantwoordelijk voor het geheel van de uitvoering. Hun focus ligt bij de bijdrage aan het totale systeem. Ze delen de wereld niet in aan de hand van ‘wel mijn werk’ en ‘niet mijn werk’.

HdM: ‘Het interessante is dat de meeste projectmanagers dit van nature zo doen. Ze willen graag weten hoe dingen zitten, vragen door. Maar het probleem is: in managementtrainingen wordt hun geleerd en voorgeschreven om als projectmanager meer op afstand van het team te werken. Ze moeten gaan sturen op de output, in plaats van op handelingen. Dat is schadelijk, want daar worden ze terughoudend om hun neus in de praktijk te steken, om mensen te vragen: “Wat doe je nu precies? Hoe pakken jullie dat aan? Dat ging nét goed; wat doen jullie eraan om de oorzaak weg te nemen?”

Ook projectmanagementmethodieken, zoals integraal projectmanagement, schrijven voor om geen aandacht meer te besteden aan de inhoud van het dagelijkse werk. Er zijn standaardrollen: die van projectleider, informa-

tiemanager en omgevingsmanager. Eigenlijk zorgt zo'n model juist voor een minder integrale blik van iedereen op het project. De omgeving is de verantwoordelijkheid van de omgevingsmanager, niet van anderen. Gelukkig nemen mensen zo'n rolomschrijving in de praktijk niet helemaal serieus. Het is juist goed dat iedereen zijn oren en ogen gebruikt.'

Toewijding aan veerkracht

Het onverwachte betekent per definitie dat er al iets gebeurd is, dat je niet voorzien had. Je loopt dus altijd een stap achter. Toewijding aan veerkracht is dat je deze onverwachte situatie ziet als iets nieuws, waarop je moet inspelen. Het is nodig om als collectief uit te zoeken wat er in deze uitzondering gelijk en verschillend is aan de normale gang van zaken, door snel en realtime te leren. Veerkrachtig reageren vraagt om heldere en snelle feedback: verbeteren of verslechteren de acties die we ondernemen de situatie? Trage feedback staat de veerkracht van een systeem in de weg.

HdM: 'In mijn trainingsbijeenkomsten kwam dit onderwerp niet expliciet aan de orde. Er waren wel cases waaruit bleek dat de deelnemers op dit onderdeel effectief handelen. Maar de interesse is meer gericht op beter leren voorkomen, dan op verbeteren van de veerkracht.

Maar per definitie blijven er altijd onverwachte problemen ontstaan. Dat vinden verantwoordelijken in organisaties meestal moeilijk te verteren. Vanuit de bureaucratie wordt een onverwachte gebeurtenis vaak gekoppeld aan een fout. Vanuit systeemdenken weet je dat het onvermijdelijk is en dat het onmogelijk is om alles te voorkomen.

Wat je kunt doen is gevoeliger worden voor wat fout kan gaan, zodat je er eerder bij bent. En daarbij hebben we geconstateerd dat zowel de technische als de ambtelijke wereld de neiging heeft om barrières op te werpen, door de aanwezige manier van denken en organiseren. Vooral het autonoom handelen, en daarmee de snelheid van reageren, wordt beperkt. Dat is weer gerelateerd aan het vijfde principe.'

Respect voor expertise

De besluitvorming in de organisatie van HRO's vindt niet niet plaats op een vaste plek; deze wordt zo laag mogelijk in de organisatie gelegd, zodat besluiten snel en met kennis van zaken genomen kunnen worden. Iedereen die een probleem identificeert, kan zo snel iets doen om het op te lossen of minder erg te maken. Als je inschat dat je niet de juiste kennis hebt voor de situatie, ga je actief op zoek naar personen of teams die deze kennis wel hebben. Het is overigens een relationeel principe dat het management zich niet simpelweg ondergeschikt maakt aan de expert. Zowel de mensen die expertise zoeken als de mensen die benaderd worden hebben respect voor elkaars context, kennis en ervaring. Beiden hebben oog

voor de grenzen aan hun perspectief.

HdM: 'Dit principe is zeker in deze tijd iets waar organisaties achter staan. Maar er is een spanning tussen wat Weick en Sucliffe zeggen en hoe het in organisaties gaat. De auteurs bedoelen met expertise: de kennis op basis van ervaring in de praktijk. Dus niet: boekenkennis. In meer ambtelijke omgevingen wordt degene met de juiste diploma's of verantwoordelijkheden in de organisatie als expert gezien. Beleidsmedewerkers hebben daardoor meestal meer te zeggen dan uitvoerende mensen.'

Tot besluit

Al met al zijn de principes in *Managing the unexpected* geen van alle wereldschokkend. Maar ze staan op gespannen voet met de gangbare aanpak in de bureaucratische en technocratische wereld. Ze sluiten echter goed aan bij vermogens die de meeste mensen hebben. Individuen en groepen kunnen van nature omgaan met het onverwachte. Bij oorlogen en rampen, maar bijvoorbeeld ook bij vakantie op een onbekende plek of bij het uitvallen van een trein. Mensen kunnen zich in onbekende situaties oriënteren, bepalen wat er nodig is, improviseren en gebruik maken van toevallig aanwezige kennis.

Het gaat er in HRO's dus om dit vermogen weer aan te boren. Wat daarbij het meest in de weg zit, is managementdenken. Paradoxaal genoeg kunnen we op dit moment organisaties waarschijnlijk betrouwbaarder maken, door minder te managen. Het is lastig om managers de verantwoordelijkheid te geven om deze ontwikkeling te organiseren. Want het is geen managementprobleem, maar een collectief probleem van management en niet-management: hoe doen we het anders met elkaar? 