



proHRO

Hoe ontwikkel ik een HRO team- cultuur?

Xaf Utberg – DHV
Robert Taen – Apollo13 consult

First European proHRO Conference

15th and 16th of November, 2011 / The Hague



Ontwikkeling van een HRO-team

De doorbraak van het grote zwijgen

HRO conferentie

15 november 2011

Xaf Utberg

DHV

www.dhv.com

APOLLO 13 consult

Robert Taen

www.a13c.nl

Programma

1. → Welkom + kleine opdracht 5'
2. De casus: startsituatie 5'
3. Reflectie1: wat te doen? 5'
4. De casus: interventies 10'
5. HRO perspectief op de interventies 10'
6. Reflectie 2: de eigen casus 5'
7. Discussie en uitwisselen van ervaringen 20'

Opdracht

Neem een niet goed functionerend team in gedachten uit je eigen praktijk, waar je graag eens op een andere manier naar zou willen kijken.

Wissel dat vraagstuk kort uit met je buurman/buurvrouw.

Noteer waarop je graag antwoord zou willen krijgen tijdens de workshop.

Programma

1. → Welkom + kleine opdracht 5'
2. De casus: startsituatie 5'
3. Reflectie1: wat te doen? 5'
4. De casus: interventies 10'
5. HRO perspectief op de interventies 10'
6. Reflectie 2: de eigen casus 5'
7. Discussie en uitwisselen van ervaringen 20'



Casus Amsterdam-Utrecht

Start situatie

- Project 4 sporigheid Amsterdam – Utrecht
 - Utrechtboog, spoor, kunstwerken, stations, metro
 - Nieuw treinbeveiligingssysteem, nieuwe leverancier.
- Iedere 6-8 weken weekend werk Asd-Ut of Utrecht.
- (te) Veel routine in de teams
- Utrechtboog, groot incident met twee bijna botsingen
- 1,5 jaar voor de grote “klap” (in bedrijfsname 4-sporigheid)
- “blame free” evaluatie van het incident (opdracht dir aan apollo13)

Onderliggende patronen

- Gebrekkige onderlinge relaties en deels wantrouwen
- Fragmentatie in het operationele proces
- Gebrek aan 'reserves' (tijd, capaciteit, kwaliteit, terugval)
- Iedere partij zijn eigen focus
- geen gemeenschappelijkheid
- Veel (contract) partijen

Start situatie - 2

Mogelijke reacties:

- negeren
- uitkomsten in twijfel trekken
- relativieren: was toevallig
- breed leerproces op gang brengen

Twee reacties:

- verzoek management: audit
- verzoek project: geef een advies over waar we kunnen verbeteren

Wat te doen?

Wat zou jij doen vanuit HRO perspectief ?
(Er was nog een jaar te gaan tot de grote
indienststelling)

Programma

1. Welkom + kleine opdracht 5'
2. De casus: startsituatie 5'
3. Reflectie1: wat te doen? 5'
4. → De casus: interventies 10'
5. → HRO perspectief op de interventies 10'
6. Reflectie 2: de eigen casus 5'
7. Discussie en uitwisselen van ervaringen 20'

Wat hebben wij gedaan? - 0

Veel technische expertise in projectteam

Veel ervaring met de bedrijfsprocessen

Goed beeld van de eigen organisatie

Technische oorzaak direct bekend

Ernst voor vervolg project in beeld



Eigen evaluatie binnen kernteam opgesteld

Volledig commitment bij kernteam dat het stukken beter moet in aanloop naar grote klap.

Wat hebben wij gedaan? - 1

- Evaluatie “op zachte aspecten” omarmt. Evaluatie kans voor verandering en managen omgeving.
- “zachte” processen “toegevoegd” naast de normale operationele processen.
- Begonnen met tweedaagse sessie:
 - 60 sleutelpersonen (van de 500) uit >20 partijen
 - kennismaken
 - leren van het incident
 - zorgen en thema’s inventariseren
 - symboliek ontwikkelen: één team -
Één gemeenschappelijk
doel



Wat hebben wij gedaan? - 2

- Multidisciplinaire taakgroepen rond thema's met mensen van 'buiten' erbij
- extra maatregelen (bijvoorbeeld kaarten)
- Ook kritisch procedures bezien en procedures toegevoegd.
- Tweede Tweedaagse bijeenkomst:
 - verdieping op operationele knelpunten
 - gezamenlijk maken van scenario's
 - operationele afspraken over bijvoorbeeld communicatie richting management

Wat hebben wij gedaan? - 3 Resultaat

- In twee weken tijd 4-sporigheid succesvol in dienst gebracht.
- Veel eigen discipline en letten op anderen.
- Veel incidenten gedurende de twee weken.
- Nooit paniek, crisis of ruzies.

Dilemma's en aandachtspunten

- Moet ik kiezen voor organiseren of vertrouwen op het team.” Indekken of verbeteren”
- Kunnen we opportunistisch gedrag binnen het team voorkomen.
- Hoe houden we de organisatie buiten de deur
- Kunnen we met de omgeving omgaan
- Weerstand in organisatie tegen aanpak.



Wat hebben wij gedaan - Wat voorkomen:

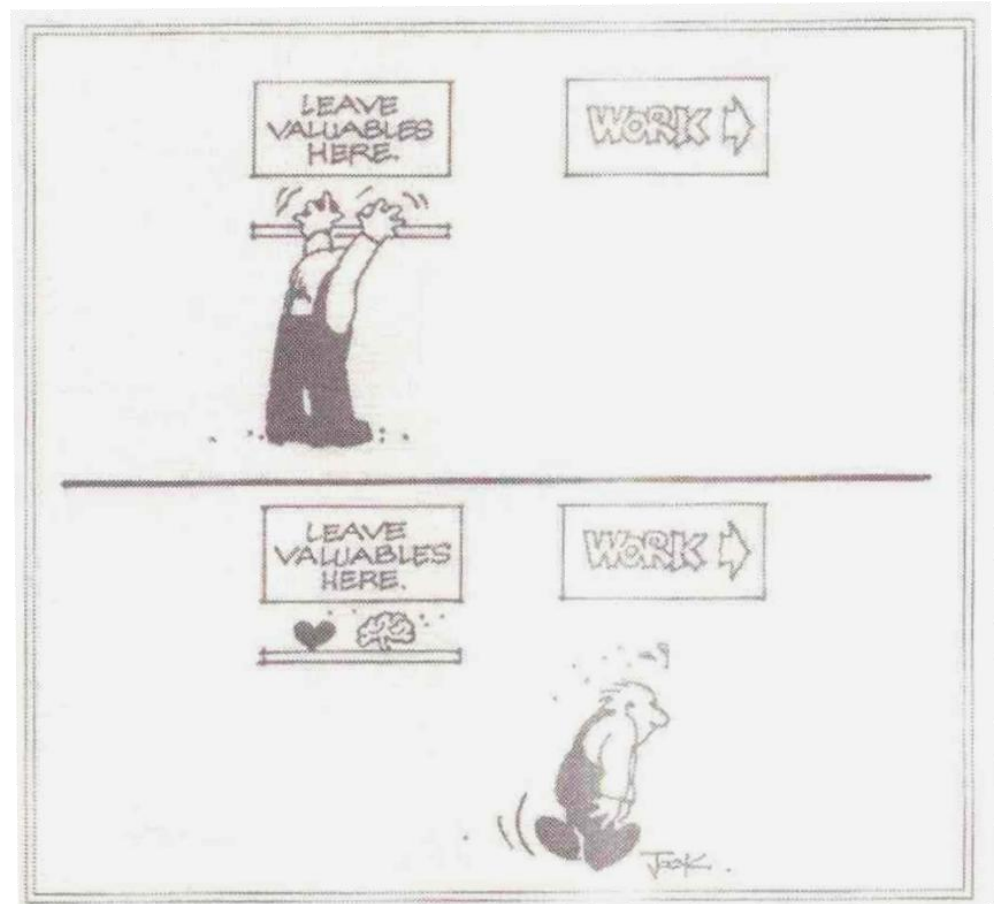
Vertrouwen geven

Geen twijfel tonen naar boven

Zorgen wegnemen

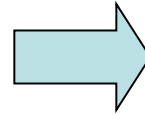
Informereren

Toetsen maar niet
controleren !!

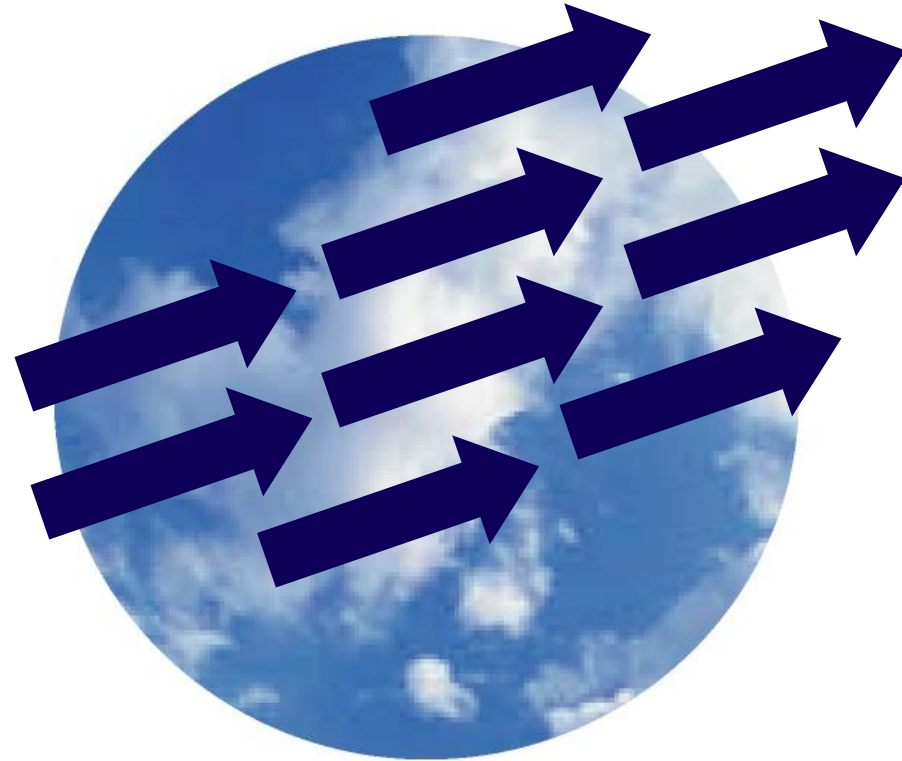
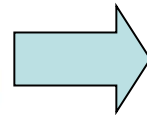
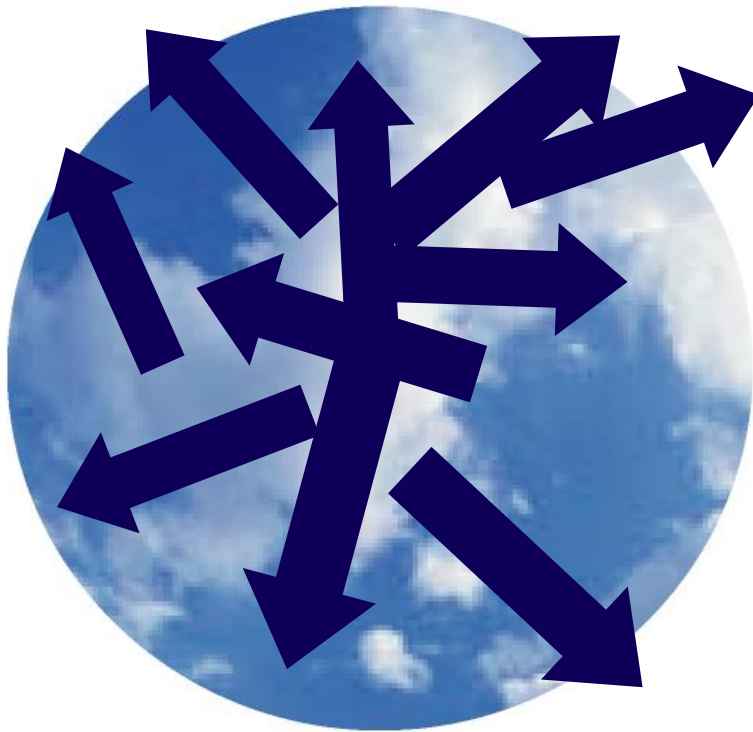


Aligned HRO-team

Een enthousiast team met ieder zijn eigen agenda

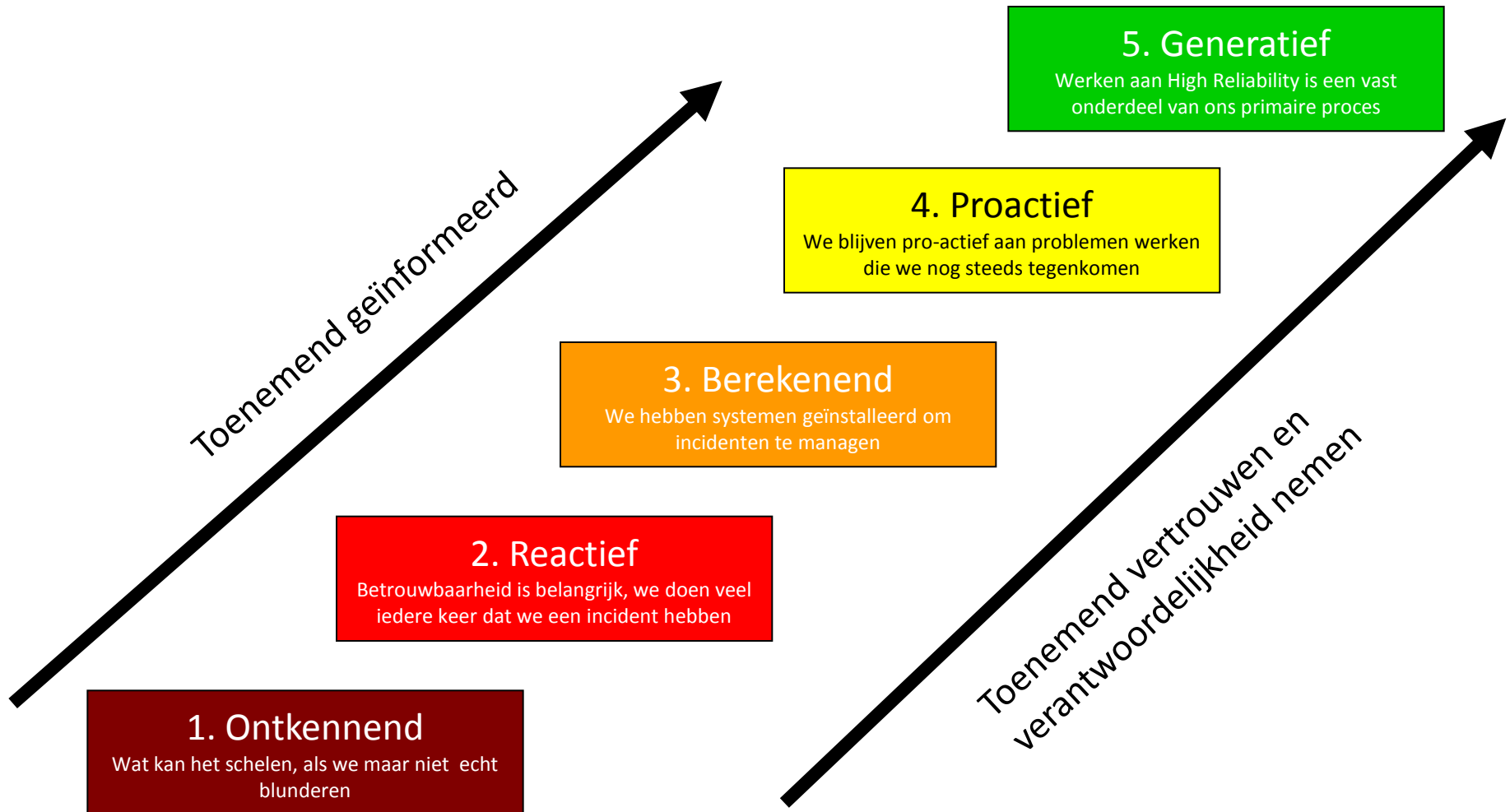


Een enthousiast team met een gezamenlijke focus (*aligned* team)

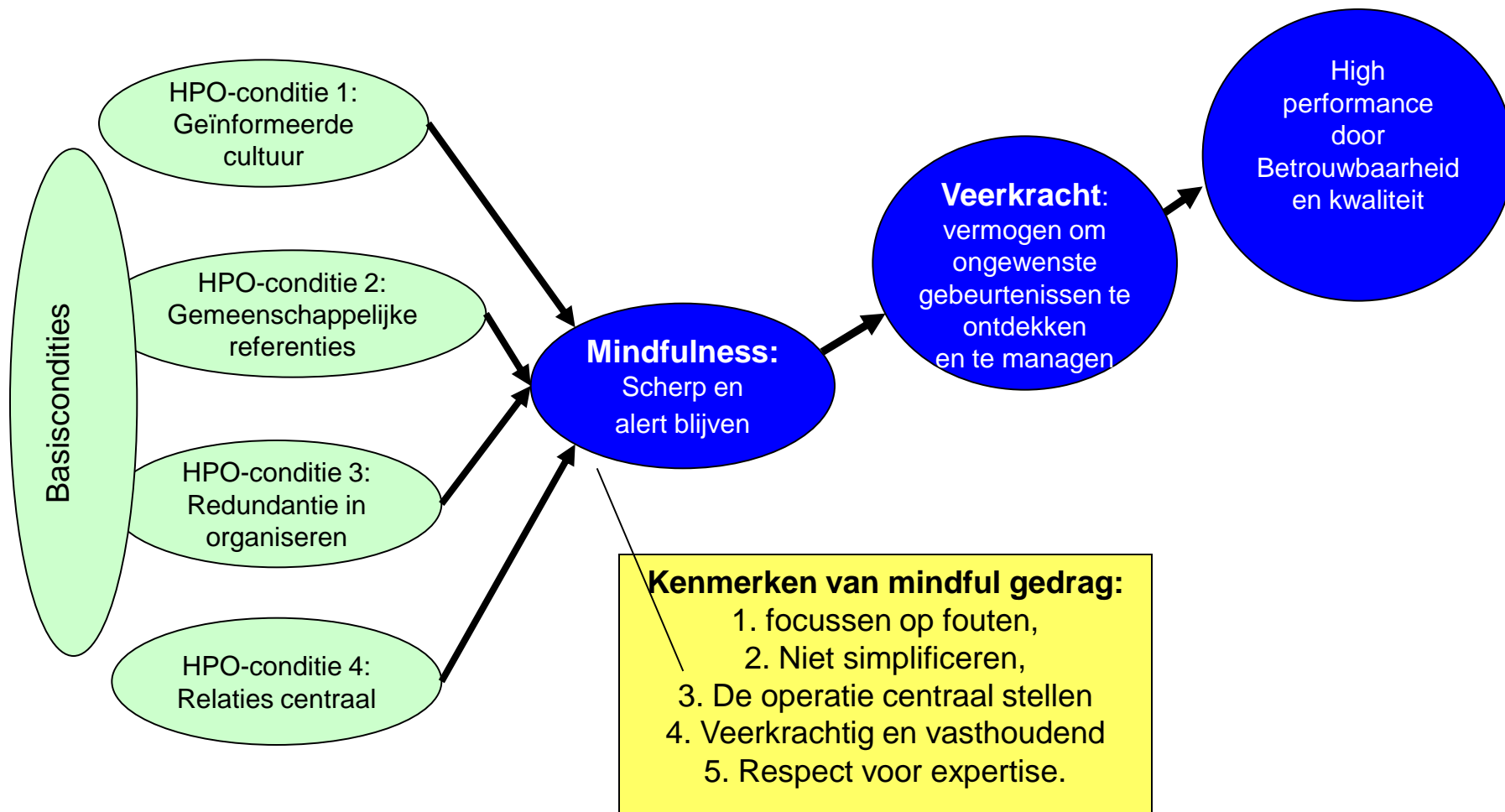


Hearts & Minds model

5 niveaus van mindfulness



Conditie en kenmerken van niveau 4/5 gedrag ofwel mindful organiseren



Programma

1. → Welkom + kleine opdracht 5'
2. De casus: startsituatie 5'
3. Reflectie1: wat te doen? 5'
4. De casus: interventies 10'
5. HRO perspectief op de interventies 10'
6. Reflectie 2: de eigen casus 5'
7. Discussie en uitwisselen van ervaringen 20'

Reflectie 2 – de eigen casus

Neem je eigen casus weer in je hoofd.

Wissel met je buurvrouw of buurman uit welke (nieuwe) ideeën en gedachten je hebt gekregen t.a.v. jouw vraagstuk toen je luisterde naar het verhaal over het versterken van HRO gedrag in een team.

Noteer deze in steekwoorden.