



CoThink®

we solve problems
and teach you how
to solve them

DE ANALYSE VAN DE 112 STORING BIJ KPN; DE COTHINK AANPAK.

Toen op 24 juni 2019 noodnummer 112 plat lag, werd het voor iedereen duidelijk hoe afhankelijk we zijn geworden van complexe, digitale systemen. Systemen die het ons makkelijker maken, maar als het misgaat ook lastig te doorgronden zijn. Hoe pak je zo'n grote analyse aan? CoThink oprichter Ron Vonk faciliteerde dit voor KPN en vertelt hoe hij dit heeft gedaan:

Wat maakte de analyse van de 112 storing anders dan anders?

“Als trainer en facilitator van storings- en root cause analyses, faciliteer ik al jaren de analyse van landelijke telecom- en energiestoringen, maar dit was vooral door de **impact** een geval apart. De aanpak van de analyse is hetzelfde als bij een kleiner incident. Ik gebruik dezelfde methoden, stel dezelfde vragen en laat het proces zijn werk doen. Het verschil zit wat mij betreft vooral in de grote maatschappelijke gevolgen. Bij een kleinschaliger probleem kan de analyse technisch heel uitdagend zijn en voor de klant grote gevolgen hebben qua kosten of klanttevredenheid, maar hier zijn mensenlevens mee gemoeid. Dat geeft toch een andere dynamiek.”

‘Bij de analyse van de 112 storing waren er erg veel onderwerpen, veel gebeurtenissen en verschillende partijen betrokken. En daarmee heel veel informatie om te ontvlechten. Dat was een hele klus.’

Wat waren de grootste uitdagingen?

“Bij de analyse van de 112 storing waren er erg veel onderwerpen, veel gebeurtenissen en verschillende partijen betrokken. En daarmee heel veel informatie om te ontvlechten. Dat was een hele klus. Bij dit soort analyses gaat het niet alleen om het technische falen, maar ook om het **effect**, het **proces** en de **communicatie** tijdens het incident. Techniek, impact, proces en communicatie zijn nauw met elkaar verbonden en lopen door elkaar. Tijdens de analyse is het belangrijk om ze te **ontwarren** en op een **transparante** manier weer te combineren. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat een technisch falen niet op tijd is opgemerkt, doordat een procedure niet goed is gevolgd. Of er is niet goed gecommuniceerd. Het één is niet los van het ander te zien. Daarnaast zijn bij grote landelijke incidenten altijd veel meer partijen betrokken. Dat betekent dat je groepen van 25 tot wel 30 personen begeleidt. Dat is natuurlijk uitdagender dan wanneer het gaat om een groepje van vier inhoudelijke experts. In de praktijk betekent dit dat je meerdere sessies nodig hebt om de input van verschillende experts over al die onderwerpen te verzamelen. Daarnaast moet je de causaliteit (oorzaak-gevolgketen) weten te onderscheiden van chronologie (opvolging van problemen, acties, besluiten etc.). Hiervoor gebruiken we onze **RATIO Event Mapping methodiek**. De toegevoegde waarde van deze methodiek is dat we steeds oorzaak-gevolg onderzoeken met vragen als: Leidt deze oorzaak altijd automatisch tot dit gevolg? Welke omstandigheid was hiervoor nodig of heeft bijgedragen? Wat had dit moeten voorkomen? Wat nog meer? Iedere keer is het weer verrassend hoeveel inzichten en verbeterpunten dit oplevert.”

‘Alle experts met uiteenlopende ervaring, referentiekaders en kennis werken samen om de meest concrete en specifieke informatie boven tafel te krijgen. Daarmee creëren we direct consensus onder de betrokkenen.’

Hoe ben je omgegaan met afbakening van de scope?

“Bij een incident met landelijke consequenties, kun je je makkelijk verliezen in de details. Tot aan de gevolgen voor de individuele burger. Efficiënter is om de **doelstellingen** voor ogen te houden. Bij een incident als dit zijn dat er normaal gesproken drie: je wilt weten wat de gevolgen zijn voor de maatschappij, de veiligheid, de kosten en je imago. Daarnaast wil je maatregelen treffen om de gevolgen in goede banen te leiden. Tot slot is het essentieel om de keten van oorzaak-gevolg te analyseren. Voor probleem-eigenaar KPN heeft een analyse met een grote hoeveelheid details over de gevolgen, niet veel toegevoegde waarde. De ernst van de situatie was namelijk voor iedereen duidelijk. Daarnaast kon KPN maar in beperkte mate tijdelijke, mitigerende en preventieve maatregelen nemen omdat zij niet overal invloed op hadden. In het geval van de 112 storing lag bijvoorbeeld het niet versturen van een juist NL-Alert bij een andere partij. Ook dat geeft grenzen aan de scope.”

Hoe zorg je er als facilitator voor dat alle betrokken partijen gehoord worden?

“Met onze aanpak brengen we alle inhoudelijke experts bij elkaar in één sessie en doen we de **analyse als groep**. Dit is veel efficiënter én effectiever dan het houden van individuele interviews. Alle experts met uiteenlopende ervaring, referentiekaders en kennis werken samen om de meest concrete en specifieke informatie boven tafel te krijgen. Daarmee creëren we direct consensus onder de betrokkenen. Om dit constant te bewaken zorg ik ervoor dat er aandacht is voor het communiceren van ieders rol. Dat doe je door persoonlijke aandacht. Van de tafelopstelling tot de naamkaartjes en de actieve manier van faciliteren. Ik geloof niet dat je zittend aan tafel achter een laptop, erg succesvol bent. Daarom faciliteren wij altijd staand en wandelend. Dat helpt enorm bij het begeleiden van de groepsdynamiek. Daarnaast **visualiseren** we alle informatie op flipovers en speciale grote Event Map post-its. De deelnemers hebben zo de hele tijd zicht op de inhoud en status van de analyse. Dat helpt bij de focus en samenwerking tijdens zo’n sessie. Ook bij onze rapportage presenteren we een complete visuele weergave van de analyse in een **Event Map**. Door visualisatie is het is veel makkelijker om te begrijpen wat er precies is gebeurd dan met een uitgeschreven tekst in een dik rapport.”

Groepsessies kunnen ook zorgen voor stress bij de deelnemers. Welke rol speelt emotie bij dit soort evaluaties onder hoge tijdsdruk?

“Dat gevaar ligt natuurlijk altijd op de loer. Voor je het weet heb je een situatie van ‘blaming en shaming’ of durven mensen zicht niet uit te spreken omdat ze bang zijn voor de gevolgen. Onze hele aanpak en methodiek stoelt daarom op het creëren van veiligheid en de focus op feiten. Hierdoor is er geen aandacht voor meningen, aannames of een schuldvraag. Mijn ervaring is dat experts in een veilige omgeving, met een facilitator die zijn rol goed speelt, heel graag **actief**, **eerlijk** en **open** deelnemen aan een sessie. Het is altijd weer erg mooi om na afloop van een sessie te horen dat deelnemers verbasd zijn over datgene wat ze allemaal

hebben gehoord en hoeveel ze van hun collega’s uit andere disciplines hebben geleerd. Niet voor niets zien organisaties als Alliander en TenneT dit soort evaluaties als verkapte trainingen.”

Wat is jouw advies voor andere facilitators die goed voorbereid willen zijn voor evaluaties van incidenten met landelijke impact?

“Wat mij betreft is dat vooral een kwestie van vlieguren maken. Er is een vuistregel dat je pas echt ergens vaardig in bent als je het 10.000 uur hebt gepraktiseerd. Ik rekende het laatst een keer voor mijzelf uit en kwam op ongeveer 17.000 uur. Het is jammer als door ons getrainde facilitators wachten met het gebruiken van de RATIO-methoden en -vaardigheden, tot er een groot incident is. Want dan blijkt de praktijk ineens knap lastig. Vaardig word je door veel doen en daar lenen de kleinere incidenten en problemen zich bij uitstek voor. Op die manier bouw je zelfvertrouwen op totdat het niet meer uitmaakt hoe complex het probleem is. Je gaat dan volledig vertrouwen op de methodieken en je vaardigheden en weet dat je altijd het maximale uit de informatie en het team kunt halen. Het helpt ook om feedback te vragen. Bij CoThink krijg je **lifetime support**. Dat is ook in ons belang. Het succes van interne facilitators bij onze klanten, straalt uiteindelijk ook op ons af.”

‘Onze hele aanpak en methodiek stoelt op het creëren van veiligheid en de focus op feiten. Hierdoor is er geen aandacht voor meningen, aannames of een schuldvraag.’