

Op zoek naar **de kern**

WAAROM EENVOUD ZO KRACHTIG IS

Wanneer we het werk ingewikkeld organiseren, lijkt ook alles ingewikkeld te worden. Wanneer we het eenvoudig houden, gaat het haast als vanzelf. Hoe komt dat?

Door: W. Hart

'Alles draait om eenvoud' – wat een mooie zin. Een mooie zin voor het organiseren van een congres, maar ook voor het schrijven van een artikel. Een artikel waarin dus alles moet draaien om eenvoud. Het appelleert aan iets wat er in de kern altijd vanzelf is. Maar tegelijkertijd raakt die zin toch wel aan een gevoel van iets wat we juist zijn kwijtgeraakt. Iets waar we weer naar terug moeten. Hoe komt dat en hoe draaien we dat weer om?

Eenvoud is niet eenvoudig

Bij ZIN in werk – de organisatie waarvan ik directeur inhoudelijke ontwikkeling ben – werkt ook het ZIN-team. Het ZIN-team bestaat uit mensen met een verstandelijke handicap die bij ons het huishouden verzorgen voor al onze gasten. Wanneer ik ergens mee bezig ben en een van hen aan mij vraagt wat ik doe, moet ik altijd veel langer nadenken dan wanneer een klant of een andere collega dat aan me vraagt. Ik wil het dan eenvoudig uitleggen en dat is veel lastiger dan het niet-eenvoudig uitleggen. 'Eenvoud is niet het kenmerk van de beginner. Het is de duur bevochten stempel van de meester', schreef Godfried Bomans.

Eenvoudig is niet altijd eenvoudig. Het gaat namelijk om het doorgronden van de kern van iets en blijkbaar zijn dus het kernachtige en niet-kernachtige soms lastig te scheiden. Antoon Vloemans wijst erop dat ook eenmaal in de kern aangekomen dingen niet altijd eenvoudig zijn. Hij illustreert dat door de eenvoudige zin: 'Stel u eens voor dat wij allemaal Janssen

heetten'. Dat maakt het onthouden van achternamen weliswaar eenvoudig, maar het onderscheiden van familierelaties wordt juist daarvoor weer minder eenvoudig. Nee, eenvoudig is niet altijd eenvoudig.

Eenvoud is niet ingewikkeld

Aan de andere kant is eenvoudig ook niet ingewikkeld. Het *meesterschap* en het *dure bevechten* van Bomans impliceren zoiets als dat je tot de kern bent doorgedrongen en daar de eenvoud hebt gevonden. Daar tegenover staat dus dat je juist het zicht op de kern kwijt kunt raken. Wat dat betreft is 'ingewikkeld' misschien wel een heel relevant woord. Juist in relatie tot zorg, juist in relatie tot kwaliteit. Alsof je iets om de kern heen wikkelt waardoor het zicht op die kern verdwijnt. Hoe ingewikkelder het is, des te minder zicht is er op de kern. Vereenvoudigen betekent dus een soort ontwikkeling in de richting van waar het om gaat – de kern. *Maar hoe ziet deze 'wikkel' er dan uit?*

De eenvoud van veiligheid

Een voorbeeld waaruit blijkt hoe we geneigd zijn zaken ingewikkeld te maken – en daarmee het zicht op de kern verliezen – is de manier waarop we ziekenhuizen veiliger proberen te maken aan de hand van meldingen. Wanneer er een melding komt – over bijvoorbeeld een onzorgvuldige handeling van de arts – dan is het risico van het huidige meldsysteem dat deze melding helemaal niet vanzelfsprekend de kans vergroot dat de arts ervan leert. De melding komt binnen bij de organisatie en wordt geregistreerd in het meldsysteem. De trends daaruit worden geanalyseerd door een onafhankelijke commissie en via een benchmark vergeleken met andere ziekenhuizen. De commissie stelt dan vaak een aantal algemeen geldende protocollen op die via het management weer bij die arts terechtkomen.



Wouter Hart

Artsen zijn hoog opgeleid en houden daarom per definitie niet van protocollen die iets anders voorstellen dan hun eigen professionele neiging zou zijn. Maar bovenal herkent deze arts – om wie het was begonnen – dat incident niet terug in de algemene cijfers van het ziekenhuis en voelt zich niet aangesproken. Dit verbetert zijn handelen niet.

En ergens in dat proces ontstaan allerlei belangen en overtuigingen, bijsturingen en vervormingen die het zicht op de kernvraag doen verliezen: hoe zorgen we ervoor dat die arts die fout niet nog een keer maakt?

De leefwereld en systeemwereld

Bij het KiZ-congres 2010 had Kees Ahaus het over de leefwereld en de systeemwereld. In de leefwereld staat de arts in relatie tot de patiënt, wordt de onzorgvuldigheid begaan en zou ook een reflectie van de arts op basis van een melding erg logisch zijn. Een haast eenvoudige manier om de veiligheid te vergroten.

In de systeemwereld halen we het eigenschap weg van de professional en veralgemeniseren deze tot een instrumentele oplossing. Leren doen we via POP-gesprekken, en PDCA-cycli, plannen via een planning- & controlcyclus, afspraken maken via beleid of procedures enzovoort. Allerlei inter- of intrapersoonlijke dynamische en spannende processen worden vervuild door een statische en papieren werking die vaak het echte effect mist en bovendien de werkelijke vraag camoufleert.

Marius Buiting tekende op datzelfde congres een poppetje dat stond voor de professional op de werkvloer. De professional keek met aandacht en liefde naar een ander poppetje – dat stond voor de patiënt. En de interactie tussen deze twee poppetjes was volgens Marius de kern – hij noemde dit ‘de bedoeling’ – van zorg.

Aan de andere kant van de professional tekende Marius iets dat we zouden kunnen zien als die systeemwereld. Marius gaf daarbij aan dat we door te sturen op verantwoording en regels de inter-esse (tussen-zijn) van de professional verleggen van de patiënt naar het interne beheerssysteem.

Deze systeemwereld ontnemt de professional het zicht op het unieke hier en nu in relatie tot de patiënt en wat deze unieke mens nodig heeft. Hoe sterker die systeemwereld is, des te meer de gesprekken gaan over de procedures en andere belangen dan waar het in de kern om ging: de genezing van of zorg voor de patiënt. Alsof de systeemwereld de schil om de kern is die het ingewikkeld maakt...

De leefwereld centraal

Het vereenvoudigen van kwaliteit in zorginstellingen betekent dat we onze systeemwereld gaan afpellen en in plaats daarvan oplossingen en interventies direct gaan richten op de leefwereld – en dus de oorzaak van het probleem. Niet omdat die systeemwereld niet op een aantal momenten een zeer welkome ondersteuning is, maar wel omdat het te veel en te dominant geworden is.

Terug naar de arts betekent het ‘eenvoudige alternatief’ dat op de allereerste plaats die arts ten minste de kans krijgt te leren van het voorval. De melding moet dus bij die arts terechtkomen. Het liefst niet te lang na de gebeurtenis – een standaardregel bij feedback. En wellicht kan het zinnig zijn om de arts er met zijn leidinggevende, collega’s of de patiënt over te laten praten. De eigenwijsheid van de arts, de mogelijke onkunde van de leidinggevende en de belemmeringen voor ‘open disclosure’ naar patiënten maken dat dit niet eenvoudig is. Maar het is wel het soort niet-eenvoudigheid dat hoort bij de eenvoudige oplossingen die dicht tegen de kern aan zitten en dus ook niet ingewikkeld zijn...

Het sturen op de leefwereld is een heel ander spel dan het sturen op de systeemwereld. Niet moeilijker of makkelijker, wel minder ingewikkeld en eenvoudiger – dicht bij de kern. Net zoals we thuis doen en niets nieuws dus.

Toch zien we in organisaties continu dat problemen uit de leefwereld leiden tot interventies in de systeemwereld. Vereenvoudigen vraagt dus wel een verandering in de standaardreactie op problemen.

Alles draait om eenvoud

Als we ‘alles draait om eenvoud’ letterlijk nemen lijkt eenvoud een soort kern waar allerlei dingen omheen draaien. Alsof het een neutron is waar protonen en elektronen omheen draaien. Alsof het de zon is waar de aarde omheen draait, of juist de aarde waarop wij lopen. Kunnen we in de eenvoud ook een soort magneet vinden die als zwaartekracht fungeert? Die ervoor zorgt dat de boel – als vanzelf – bij elkaar blijft?

In de zorg is het voorbeeld van Hans Becker’s Humanitas een veelgenoemde – maar ook heel mooie. Becker is erin geslaagd om een paar heel eenvoudige principes te vinden die richting geven aan al het handelen. Op strategisch niveau, maar ook op operationeel niveau.

Lees verder op pagina 36.

ment en de medewerkers via een eenvoudige methodiek de procesrisico's in kaart brengen. Veel beschikbare methodieken voor het uitvoeren van prospectieve risicoanalyses, zoals Safer en Bow-tie, schieten, zeker voor zorginstellingen in de care, hun doel voorbij. In veel gevallen kan worden volstaan met een eenvoudige (van FMEA/Safer afgeleide) methodiek die bestaat uit achtereenvolgens inventariseren van risico's, bepalen van oorzaken, wegen van de oorzaken door het bepalen van de kans dat de oorzaak zich voordoet en de ernst als het zich voordoet en vervolgens het treffen van maatregelen. Het gaat hierbij niet alleen om het resultaat (de geïnventariseerde risico's en maatregelen) maar ook om het in gezamenlijkheid komen tot dit resultaat. De betrokkenen ervaren hierdoor dat het kwaliteitssysteem geen 'feestje' is van de kwaliteitsfunctionaris, maar een middel voor het realiseren van de doelstellingen van de organisatie. De kwaliteitsfunctionaris kan dit hele proces begeleiden maar draagt er zorg voor dat het management en de medewerkers de expertise leveren en de keuzes maken.

Procesmanagement, audits en systeembeoordeling in 'slim en slank' stijl

De kritische processen kunnen worden toegewezen aan proceseigenaren met voldoende invloed en gezag. Zij zijn verantwoordelijk voor het nemen van de maatregelen gericht op het realiseren van de doelstellingen en het voorkomen of verminderen van de procesrisico's. Bin-

nen een rapportagemethodiek kunnen de proceseigenaren verantwoording afleggen over de voortgang hiervan.

Binnen de 'slim en slank' benadering past een andere vorm van interne kwaliteitsaudits. De interne auditors gaan aan de hand van de vastgestelde procesdoelen en de geïnventariseerde risico's en maatregelen, toetsen of de kritische processen effectief verlopen. Doordat vooral aandacht wordt besteed aan de echt kritische (stappen in de) processen kan volstaan worden met minder audits. Kortom meer aandacht voor de effectiviteit van de processen en minder op de conformiteit tussen praktijk en papier. Ook de systeembeoordeling (management review) krijgt in de 'slim en slank' aanpak een ander karakter. Het komt nog steeds voor dat de kwaliteitsfunctionaris allerlei teksten schrijft die het management voor de vorm accordeert. In de nieuwe situatie is de systeembeoordeling een logische stap binnen de reguliere planning- en controlcyclus. De proceseigenaren stellen voorafgaand aan de systeembeoordeling een beknopte analyse op waarin wordt aangegeven in welke mate het procesdoel is gerealiseerd en of de maatregelen met betrekking tot de procesrisico's zijn genomen en succesvol waren. Tijdens de systeembeoordeling stelt het management vast of het kwaliteitssysteem zinvol en effectief is.

Informatie over de auteurs

Luctor Herwig en **Ronald Zwart** zijn senior adviseurs/trainers bij Walvis ConsultingGroep, e-mail: luctor.herwig@walviscg.nl.

Vervolg van pagina 27

Met in het midden zijn 'bedoeling': bijdragen aan het geluk en welzijn van de bewoners in de laatste fase van hun leven. En daaromheen de 'guiding principles': 'Use it, or loose it', 'Jacultuur', 'zorg met twee handen op de rug' en 'extended family'. U kent het voorbeeld vast wel en anders is het gemakkelijk te vinden op internet.

Becker heeft de kracht van eenvoud waar 'alles omheen draait' prachtig benut. Door deze principes continu te herhalen werd de aantrekkende werking van deze magneet sterker en sterker. Steeds beter wisten steeds meer mensen wat er in iedere situatie van ze gevraagd werd en steeds minder procedures waren nodig om ze dat te vertellen. De kracht van de eenvoud.

In het kort

Steeds meer mensen twijfelen aan de logica binnen het kwaliteitsdenken om 'in control' te komen door de systeemwereld 'af' te maken in

de hoop dat mensen zich daarnaar gaan voegen en het juiste gedrag gaan vertonen. Het loslaten van de wil om via de systeemwereld te sturen, vraagt om interventies die direct gericht zijn op de prestatie van de professional. In deze leefwereld is de eenvoud vaak snel gevonden, omdat we deze kennen van thuis. De eenvoud leidt tot meer eenvoud – zeker wanneer deze gevat is in een krachtige kern met daaromheen een soort leidende principes. Bij iedere keuze is er de vraag of het gedrag via de systeemwereld moet worden beïnvloed of dat het in het natuurlijke gedrag moet plaatsvinden. We kiezen bijna altijd voor het eerste, maar dat kunnen we morgen anders doen. Met de paradoxale uitkomst dat het dan niet onbeheersbaarder wordt, maar juist beheersbaarder.

Informatie over de auteur

Wouter Hart is directeur inhoudelijke ontwikkeling bij ZIN in werk in Vught en organisatieadviseur bij BrainShare, e-mail: wht@zininwerk.nl.