

Begin bij het begin; het heden als uitgangspunt

door Jonas Rubrech

Jonas Rubrech is veranderdeskundige bij Consuming Knowledge en auteur van diverse boeken, waaronder 'Kwaliteit verbeteren in de zorg'. Hij ondersteunt organisaties bij effectieve veranderingen.

Wie of wat bepaalt het succes van een verandertraject? Hoe kunnen we nog betere resultaten behalen die ook stand houden een half jaar of een jaar na de implementatie? Hoe zorgen we er, met andere woorden, voor dat er niet louter sprake is van een verandering, maar van een verbetering?

Een goed begin is het halve werk, luidt een bekend spreekwoord. Te vaak wordt gedacht dat dit betekent dat je met een voortvarende start veel tijd kunt besparen. Natuurlijk kun je met een goede voorbereiding veel fouten voor zijn, maar het is juist zaak veel tijd te besteden aan een grondige inventarisatie van de huidige situatie en het creëren van momentum voor de verandering. Om met de 17^e eeuwse variant van het spreekwoord te spreken: 't Beghin is 't halve-werck. Van al het werk wat er te doen is rondom een veranderproject, bestaat de helft uit voorbereiding.

Respecteer het heden

Uiteraard kan er van alles beter, maar dat wil niet zeggen dat er niets deugt aan de huidige situatie. Sterker nog: je mag er van uitgaan dat betrokkenen hun best doen om er het beste van te maken. Zij verdienen dan ook respect voor deze inspanningen. Besteed voldoende en expliciet aandacht aan wat er al goed gaat. Doe je dit niet, dan is dat vragen om weerstand ("Hoezo, doen wij het niet goed dan?!"). Het motto is dus niet: van slecht naar beter, maar: van goed naar beter. Neem de huidige situatie als uitgangspunt en probeer deze stap voor stap te verbeteren.

Neem de tijd

De huidige situatie is het vertrekpunt van je verbetering. Het is dus zaak deze juist en volledig in kaart te brengen. Natuurlijk moeten we SMART verbeterdoelen formuleren. Maar dat kan alleen als we weten waar we nú staan.

Tijdens de inventarisatie gaat het om het verzamelen van feitelijke informatie. Het doel is de huidige situatie te beschrijven zonder conclusies te trekken over oorzaken en gevolgen en zonder vooruit te lopen op verbetermaatregelen. Een onzorgvuldige inventarisatie leidt tot gekleurde waarnemingen en overhaaste conclusies op basis van onvoldoende informatie.

Voorbeeld-techniek: de Verbeter-mindmap

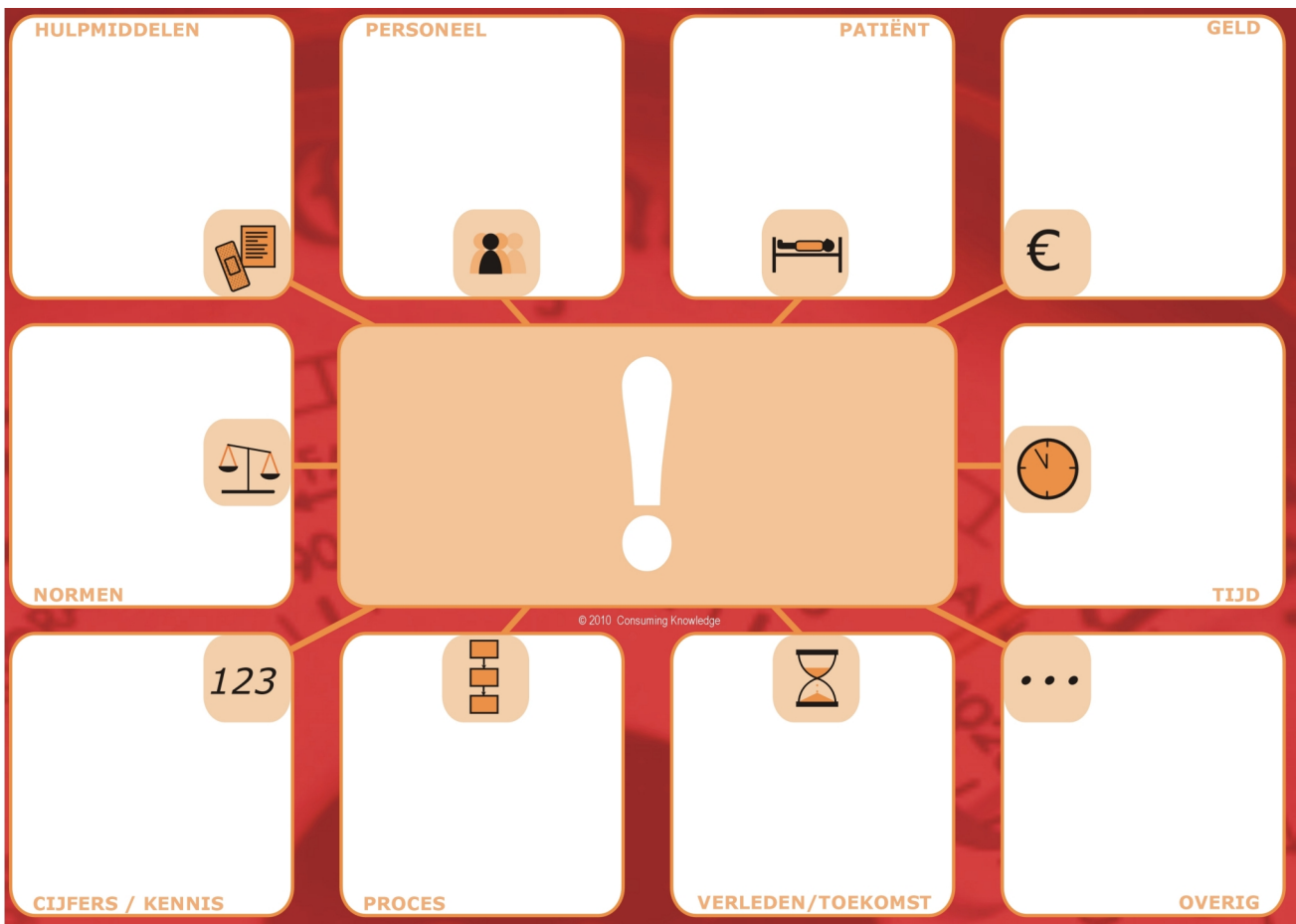
Een goede inventarisatie is een kunst op zich. Want waar moet je op letten en wat is belangrijk? Welke factoren spelen een rol? Om dit proces te stroomlijnen maken wij vaak gebruik van onze zogenaamde 'Verbeter-mindmap'. Een mindmap is een manier om grote

Begin bij het begin; het heden als uitgangspunt

hoeveelheden informatie te ordenen. In een mindmap maak je de beschikbare informatie en de verbanden hiertussen visueel; centraal staat het hoofdonderwerp of -probleem waaraan, door middel van lijnen, thema's gekoppeld worden. De beschikbare informatie per thema wordt genoteerd in steekwoorden.

De Verbeter-mindmap is een mindmap waarbij de thema's al zijn ingevuld en die gebruikt kan worden tijdens de inventarisatie van een verbeterpunt. De Verbeter-mindmap helpt je niet alleen de informatie te structureren, maar ook om deze te verzamelen. Iedere betrokkene kan zijn eigen informatie toevoegen. Hierdoor krijg je één compleet overzicht van alle informatie.

Ter illustratie een voorbeeld van een Verbeter-mindmap voor de inventarisatie van een verbeterpunt in de zorg.



Begin bij het begin; het heden als uitgangspunt

現地現物

(Genchi Genbutsu): "teruggaan naar de bron om de waarheden te vinden die nodig zijn om correcte beslissingen te nemen, consensus en doelstellingen te bereiken." (ook wel vertaald met: go and see for yourself) - Eén van de Toyota-principes

Per thema is een aantal vragen geformuleerd om de inventarisatie richting te geven.

Patiënt

- Om welke patiënten gaat het precies?
- Hoe is de situatie voor de patiënt?
- Wat zijn de voor- en nadelen voor de patiënt?
- Wat vinden patiënten van het onderwerp?

Geld

- Welke rol speelt geld in het ontstaan van het verbeterpunt?
- Zorgt het verbeterpunt/probleem voor extra (onnodige) kosten? Zo ja, hoeveel?
- Welke kosten zijn er verbonden aan de situatie zoals die nu is?

Tijd

- Welke rol speelt (gebrek aan) tijd in het ontstaan van het verbeterpunt?
- Zorgt het verbeterpunt/probleem voor extra (onnodige) tijdsbesteding? Zo ja, hoeveel?

Verleden/toekomst

- Is al eerder geprobeerd verbeteringen door te voeren op dit verbeterpunt? Zo ja, welke?
- En wat was het resultaat?
- Zijn er in de toekomst ontwikkelingen te verwachten die te maken hebben met het onderwerp? Zo ja, welke?

Proces

- Over welk proces hebben we het? Hoe ziet het proces er uit?
- Hoe verloopt het proces?
- Wie is er verantwoordelijk voor het proces?
- Heeft het verbeterpunt betrekking op een afdeling of op de hele organisatie?
- Speelt het probleem ook bij andere organisaties? Zo ja, hoe ziet het er daar uit?

Cijfers/Kennis

- Zijn er cijfers van onze organisatie/afdeling beschikbaar over dit onderwerp? Zo ja, welke?
- Zijn er algemene (bijvoorbeeld landelijke) cijfers beschikbaar over dit onderwerp? Zo ja, welke?
- In het geval dat er iets fout gaat: is dit altijd zo of gaat het soms ook goed? Hoe frequent doet het probleem zich voor?

Begin bij het begin; het heden als uitgangspunt

- Zijn de gevolgen van de huidige situatie in cijfers uit te drukken? Zo ja, welke?
- Hebben we voldoende kennis over het onderwerp? Zo nee, waar moeten we ons nog verder in verdiepen?

Normen

- Welke normen gelden er met betrekking tot dit onderwerp binnen onze organisatie/afdeling?
- Zijn er kwaliteitsnormen die betrekking hebben op dit onderwerp? Zo ja, welke?
- Welke algemene (landelijke) normen gelden er met betrekking tot dit onderwerp? Zo ja, welke?
- Zijn er wettelijke normen van toepassing op dit onderwerp? Zo ja welke? Welke maatschappelijke normen en waarden spelen een rol?

Hulpmiddelen

- Welke hulpmiddelen en materialen worden er gebruikt in de huidige situatie?
- Welke protocollen en/of richtlijnen worden er gebruikt in de huidige situatie?
- Zijn er protocollen en/of richtlijnen beschikbaar die niet gebruikt worden? Zo ja, welke?

Personeel

- Welke medewerkers zijn bij dit onderwerp betrokken?
- Hoe is de situatie voor de medewerkers?
- Wat zijn de voor- en nadelen voor de medewerkers?
- Wat vinden medewerkers van het onderwerp?

Overig

- Is er nog andere informatie die relevant is voor het in kaart brengen van de huidige situatie?

Ook effectief verbeteren? Consuming Knowledge helpt u graag met een goed begin.