



**TRIASPECT**

maakt zorg veilig

# Kwaliteit en veiligheid binnen zelfsturende teams

## Een model voor toepassing van Het Nieuwe Melden binnen zelfsturende teams

Door Pim Südmeier, Triaspect

### Inleiding

Organisatievernieuwing waarbij zelfsturing centraal staat, komt steeds meer voor in de zorg. De principes van zelfsturing en teamwork worden toegepast om processen efficiënter te laten verlopen en beter aan te sluiten bij ontwikkelingen zoals meer zelfregie van de cliënt. Daarnaast verhoogt het werken in een zelfsturend team de kwaliteit van werk en de arbeidssatisfactie (Karasek, 1990). Geïnspireerd door de resultaten van Buurtzorg e.a. en ondersteund door Europese stimuleringsubsidies zoals In Voor Zorg, lijkt het allemaal heel logisch om als zorginstelling te gaan werken met zelfsturende teams.

Parallel daaraan zijn veel van deze instellingen ook bezig met de implementatie van Het Nieuwe Melden (HNM). Wij ontvangen daarom steeds vaker de vraag hoe de principes van Het Nieuwe Melden kunnen worden toegepast bij zelfsturende teams.

In dit artikel geven wij hier een praktisch antwoord op. Eerst worden de achterliggende principes van zelfsturing en Het Nieuwe Melden vergeleken en wordt een model geschetst waarmee HNM vormgegeven kan worden in (zelfsturende) teams en een organisatie. Daarna zal blijken dat HNM een aanjager kan zijn van zelfsturing en structurele verbetering van de zorg.

### Het Nieuwe Melden

Sinds de jaren '70 van de vorige eeuw kennen we in de zorgsector het verschijnsel 'meldingscommissies'. Eerst heetten ze Fona-commissies (Fouten, Ongevallen, Near-Accidents), later MIP- (Meldingscommissie Incidenten Patiëntenzorg) of MIC-commissies (Meldingscommissie Incidenten Cliëntenzorg).

De incidenten, vaak val of medicatie gerelateerd, werden bij deze centrale commissie gemeld, die vervolgens eens per maand de stapel doornam en voorzag van commentaar en gerichte oplossingen. De aanleiding (het incident zelf) werd door de melder gemeld, de behandeling ervan, door de centrale commissie opgepakt. Maar tijdens deze behandeling blijkt juist de echte analyse, het leren en verbeteren plaats te vinden. Niet tijdens het melden. Door de jaren heen ging men inzien dat deze scheiding tussen melden en behandelen eigenlijk een lek aan verbeterpotentieel op de werkvloer veroorzaakte. Om dit lek te dichten zijn er twee bewegingen in gang gezet:

1. Melden aan team of teamleider; de centrale meldcommissie is afgeschaft en het melden en behandelen van incidenten wordt in de lijn belegd, op teamniveau. Teamleden gaan lokaal aan de slag om hun eigen meldingen te behandelen en te vertalen in gerichte verbeteracties. Zij worden begeleid en gecoacht door hun eigen teamleider

en ondersteund door staf of zorgspecialisten. Melden en verbeteren vindt laag in de organisatie plaats, waardoor het ontstaan en het oplossen van fouten dicht bij elkaar komt te liggen.

2. Integraal melden; naast de traditionele incidenten in de zorg (maar één aspect), worden ook andere kwaliteits- en veiligheidsonderwerpen gemeld. Denk hierbij aan ARBO meldingen en risico's, maar ook aan verbetervoorstellen en cliënttevredenheid. Hiermee ontstaat een integraal beeld van de kwaliteit en veiligheid binnen een organisatie, locatie of afdeling.

Gelukkig zijn er steeds meer organisaties die het aandurven om op beide punten tegelijk te ontwikkelen; én decentraal, én integraal. Dit is feitelijk de situatie die we kunnen typeren als "Het Nieuwe Melden" (De Bekker, 2009).

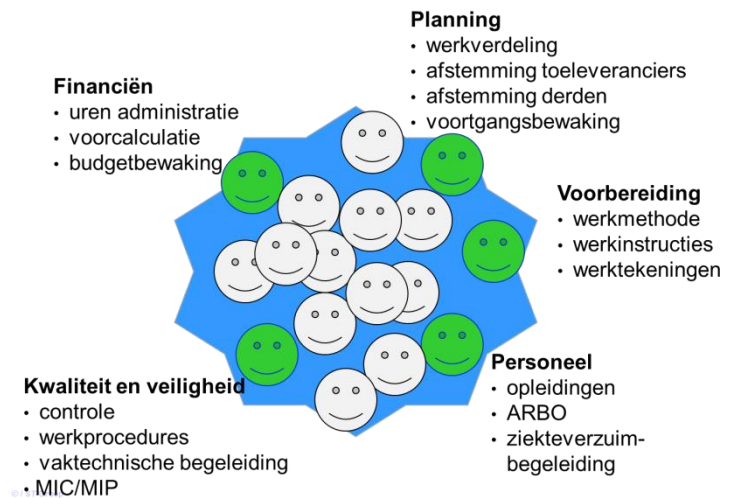
### Zelfsturing

Laten we vanuit het bovenstaande perspectief van Het Nieuwe Melden, eens naar het concept van zelfsturing kijken. De definitie van zelfsturende teams luidt als volgt:

*"Een zelfsturend team is een vaste groep van medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk is voor een afgerond werkpakket. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkwijzen, zonder dat daarbij voortdurend een beroep wordt gedaan op de leiding of ondersteunende diensten."* (ST-Groep, 2000)

Deze definitie heeft grote overeenkomsten met de uitgangspunten van het Nieuwe Melden. Eigen integrale verantwoordelijkheid, het zelf oplossen van problemen en incidenten en het verbeteren van werkzaamheden, staan centraal (Zie ook; "Eigenaarschap en zelfsturing bij Zorgteams", Triaspect 2012).

## Koplopers binnen een team



Afbeelding 1. Koplopers op verschillende regelgebieden binnen 1 team.

### Het Nieuwe Melden binnen zelfsturende teams: koplopers aan zet

Door teams zelf verantwoordelijk te maken voor kwaliteit en veiligheid is de eerste praktische stap gezet richting de implementatie van Het Nieuwe Melden bij zelfsturende teams. Dit kan het beste bereikt worden met behulp van het koplopermodel. Dat model is gebaseerd op het Sterrolmodel van ST-Groep (Metsemakers, 2005), een manier van regelen en coördineren dat veelvuldig wordt toegepast bij zelfsturende teams.

In het koplopermodel worden de dagelijkse regel- en coördinatietaken van een team verdeeld in natuurlijk samenhangende deelportefeuilles of rollen. In de praktijk blijken vier tot zes rollen binnen een team het meest effectief te zijn. Feitelijk wordt het fulltime regelwerk van de oude teamcoördinator verdeeld in kleinere parten, die tegelijkertijd kunnen worden uitgevoerd met andere uitvoerende taken. Koplopers zijn dus grotendeels uitvoerend bezig (bijvoorbeeld 80% van hun tijd), maar pakken namens het team een portefeuille op. Zie Afbeelding 1.

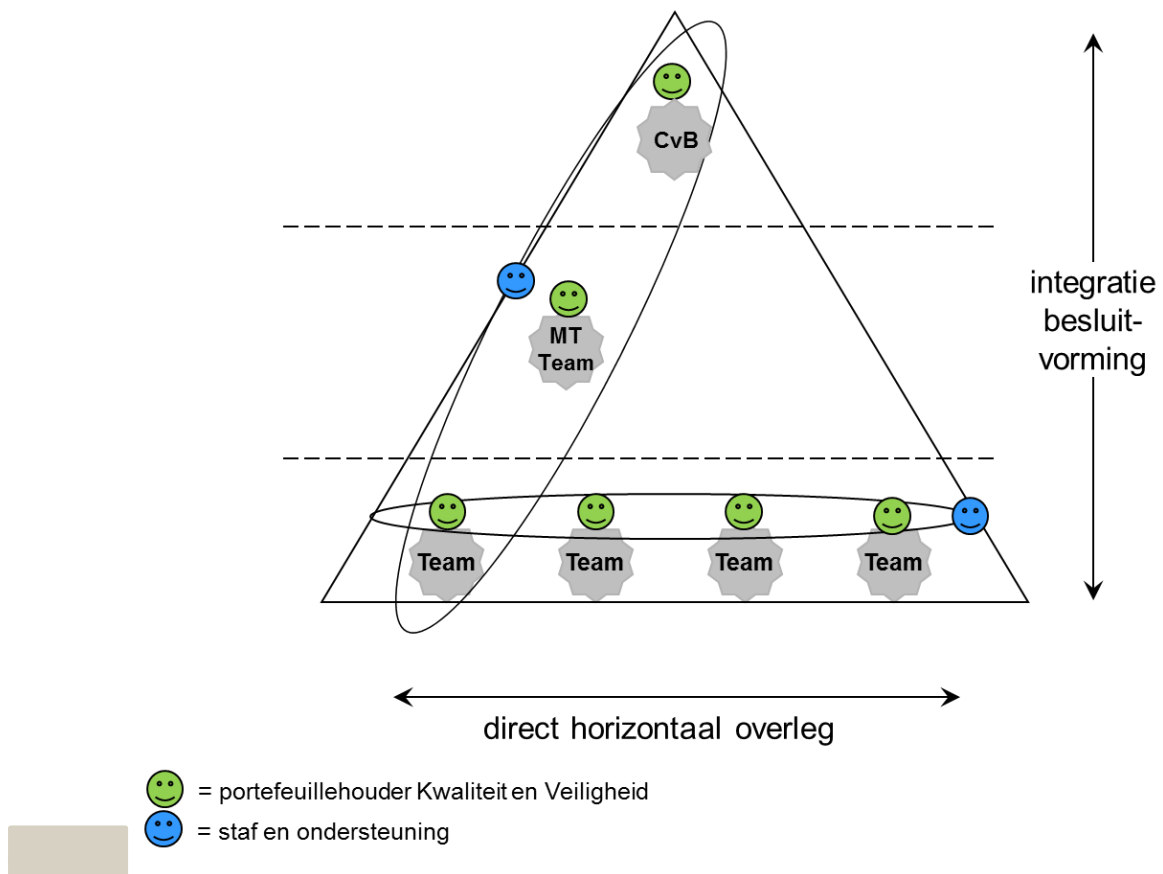
### Een Koploper:

- organiseert opleiding en begeleiding van teamleden op Kwaliteit en Veiligheid,
- is aanspreekpunt voor binnen en buiten het team,
- maakt de benodigde rapportages en doet de terugkoppeling,
- voert regeltaken uit en handelt incidenten af,
- zorgt voor de besluitvorming en naleving van afspraken,
- neemt initiatieven en stimuleert verbeteringen en vernieuwingen.

De Koploper Kwaliteit en Veiligheid is dus niet individueel verantwoordelijk. Het team is en blijft verantwoordelijk. De koploper loopt als het ware “op kop” in het team en prikkelt, ondersteunt en begeleidt collega’s. Niet alleen binnen het team, maar ook teamoverstijgend in het koploperoverleg. In dit horizontale overleg worden tips en trucs uitgewisseld, verbeteracties over teamgrenzen heen vormgegeven en er wordt inspiratie opgedaan.

Ondersteund door de centrale staf vindt hier de kennisuitwisseling binnen de organisatie plaats. Op deze manier kan ook verticaal worden afgestemd en gestuurd: teams zijn direct verbonden met het management en bestuur, die kijken naar trends en organisatie brede kwaliteits- en veiligheidsverbetering. Zie afbeelding 2. Handige meld- en verbeterssystemen kunnen de koplopers direct ondersteunen bij het uitwisselen van kennis en ideeën.

Door Kwaliteit en Veiligheid op deze manier in het team en de organisatie in te bedden, hebben teams direct invloed op hun eigen dagelijks werk en kunnen ze hun eigen verbeteringen doorvoeren. Daarnaast zijn ze verbonden met collega’s in andere teams die op hetzelfde vlak vragen en kennis uitwisselen. Hiermee kunnen gezamenlijke actiepunten worden opgepakt en ontstaat gemeenschappelijke verantwoordelijkheid over de team-grenzen heen.



Afbeelding 2. Koploperoverleg horizontaal en verticaal.

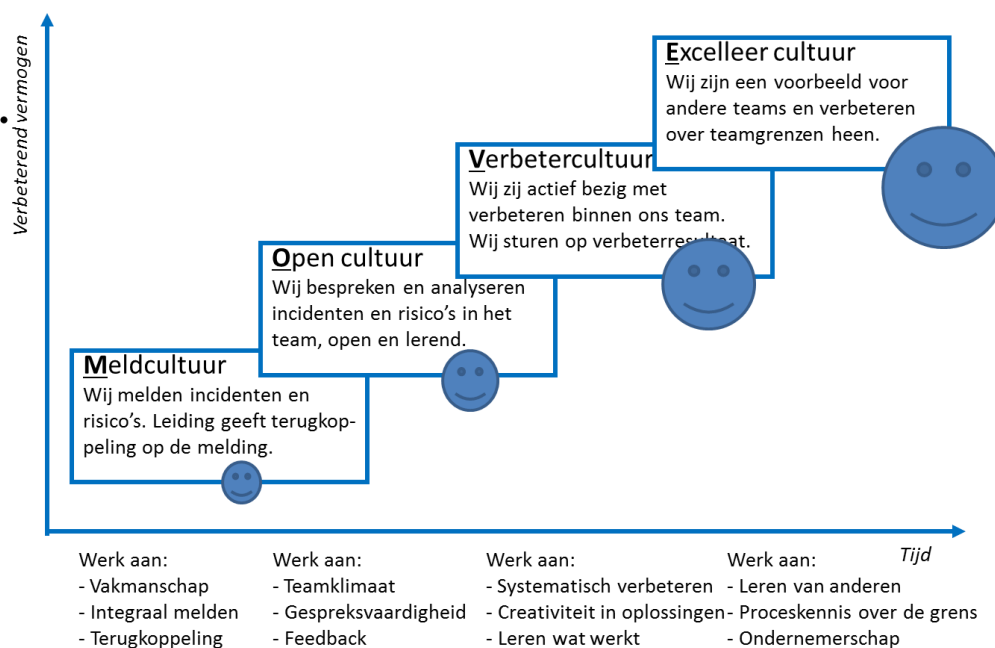
De staf en ondersteunende diensten hebben een essentiële rol in het begeleiden van de koplopers en hun overleggen. Zij kunnen met hun expertise en ervaring de koplopers coachen op analyse- en verbetervaardigheden, helpen met het maken van rapportages en bij het uitwerken en invoeren van verbeteringen. De staf komt hiermee in de rol van expertisecentrum en coach met als doel om de zelfwerkzaamheid van de koplopers, en daarmee de teams, te vergroten. Deze rol wordt in de praktijk in eerste instantie vaak opgepakt door de centrale MIC commissie. Deze begeleidt koplopers in hun ontwikkeling tot volwaardige Kwaliteit en Veiligheids-aanspreekpunten. Als deze structuur staat en de zelfsturing gegroeid is, heft de centrale commissie zich vaak op.

### HNM activeert zelfsturing!

Het moge duidelijk zijn dat de implementatie van Het Nieuwe Melden en het ontwikkelen van de koplopers zoals hierboven beschreven, tijd en aandacht vergt. De koplopers hebben opleiding en begeleiding nodig om effectief te leren regelen en verbeteren. Schaf dus niet meteen de leidinggevende af als u met zelfsturing begint!! Hij of zij speelt een belangrijke rol door de verantwoordelijkheid voor kwaliteit en veiligheid als het ware weg aan het team en de koplopers weg te leren, waardoor het zelfsturend vermogen groeit.

Een goede leidraad voor deze ontwikkeling is het MOVE model (Verbeteren in de zorg; Team ontwikkeling van verbeterteams, Triaspect, 2011). Met het gericht ontwikkelen van de verbetercultuur, ontwikkelt de rol van de koploper mee en wordt de invloed groter. Dit wordt in afbeelding 3 weergegeven.

De rol van de koploper groeit in taken, kennis, ervaring en daardoor invloed. Tijdens de eerste fase, de **Meldcultuur**, is het belangrijk dat het team fouten en risico's in beeld brengt. Dit is de start van regelen en verbeteren. Integraal melden en terugkoppelen wat er gedaan wordt met meldingen, is belangrijk in deze fase. De koploper kent het werkpakket en de processen van het team, beschikt over voldoende kennis en vaardigheden en helpt de collega's bij melden van incidenten, risico's en verbetervoorstellen. De voornaamste rol van de leidinggevende in deze eerste fase is het geven van de juiste feedback op een melding. Door op een serieuze wijze antwoord te geven op individuele meldingen geeft de leidinggevende aandacht en waardering voor de melding en de eerste verbetergedachten van de medewerkers. Er ontstaat gerichte communicatie over incidenten, risico's, verspillingen etc., waardoor ook inhoudelijke tips en coaching gegeven kunnen worden. Melden wordt op deze manier gebruikt om het risicobewustzijn en het vakmanschap van de medewerker te vergroten.



Afbeelding 3. MOVE: ontwikkeling van koplopers en de verbetercultuur binnen teams.

De tweede fase, de **Open cultuur**, is gericht op het bespreken van de incidenten en de analyse. De sfeer in het team moet dan voldoende veilig zijn om open met elkaar in gesprek te kunnen gaan.

De koploper koppelt informatie en rapportages over incidenten terug in het werkoverleg en gaat met het team op zoek naar achterliggende oorzaken en risico's.

*“Tijdens het werkoverleg heb ik het maandoorzicht van de incidenten besproken en ben ik de analyse gestart. Samen met mijn team kwamen we er achter dat er veel medicatiefouten in de avond ontstonden. Het bleek dat in de avonddienst 3 nieuwe collega's werkten die niet goed genoeg getraind waren in de nieuwe manier van het verstrekken van medicatie. Door tijdgebrek hadden we daar als team gaten laten vallen.”*

Koploper uit team verpleeghuis

De rol van de leidinggevende is in deze fase gericht op transparantie en openheid van informatie en rapportage. Of te wel: leg de kaarten open op tafel. Daarnaast heeft hij/zij een begeleidende rol in het overleg, waarbij het team zelf met elkaar in gesprek gaat, door het stellen van open en coachende vragen. De leidinggevende vertelt dus niet hoe het zit, maar helpt teams zelf ontdekken hoe de vork in de steel steekt.

Pas in de derde fase, de **Verbetercultuur**, spreken we van echt verbeteren. De koploper is de aanjager van het systematisch verbeteren en helpt zijn teamleden om “out of the box” te denken en nieuwsgierig te zijn. Het gaat om durven experimenteren totdat de oplossing gevonden is. De rol van de leidinggevende is in deze fase gericht op het creëren van ruimte en het opruimen van obstakels die de verbetering in de weg staan. De praktijk leert dat teams met een verbetercultuur prima weten waar de echte verbetering te halen is, maar dat er een hoop (organisatorische) obstakels liggen om de verbetering te kunnen bereiken. Juist hier ligt de rol van de leiding; faciliteren en obstakels opruimen.

De vierde en laatste fase, de **Excellercultuur**, is gericht op continu verbeteren en kennis delen. Het team

excelleert op veiligheid en kwaliteit, doordat het continue op zoek is naar de slimste en beste manier van werken. Daarin is het ook een voorbeeld voor andere teams door in de etalage te staan met al haar geslaagde verbeteracties. Het netwerk van koplopers deelt kennis en informatie en participeert in besluitvorming met het management. De koplopers hebben direct invloed op het beleid. Zij proberen het teambelang en het organisatiebelang met elkaar te verbinden en helpen het team voortdurend alert te zijn op risico's en incidenten.

*“Samen met koplopers van 10 andere teams komen we iedere 2 maanden een middag bij elkaar om tips en trucs te delen. Vanmiddag zijn we samen met iemand uit de Raad van Bestuur, aan de slag gegaan om de 3 verbeterdoelen voor kwaliteit en veiligheid voor het komende jaar op te stellen. We werken dus mee aan het beleid voor de hele organisatie!”*

Koploper SEH team

De rol van de leidinggevende is in deze fase gericht op het verbinden van teams en het aanjagen van ondernemerschap. Het team zet als het ware de deuren open. De leiding zorg ervoor dat teams bij elkaar naar binnen komen en actief kennis delen. Procesgericht denken staat centraal. Naast het delen van kennis is het in deze fase ook belangrijk om successen te vieren. Excelleren moet beloond worden!

Als we de kenmerken van deze laatste fase lezen, een team voor de geest halen die hieraan voldoet, lijkt dit verdacht veel op een zelfsturend team! Het gericht inbedden van Kwaliteit en Veiligheid en het ontwikkelen van de koplopers aan de hand van het MOVE model, heeft een direct effect op de mate van zelfsturing van een team. Met recht kan geconcludeerd worden: Het Nieuwe Melden activeert Zelfsturing

#### Over Pim Südmeier | Triaspect

Pim Südmeier is expert op het gebied van veilig verbeteren. Al ruim 20 jaar ondersteunt hij organisaties bij vernieuwingsprocessen waarbij de uitgangspunten van zelfsturing en verbetermanagement centraal staan. Het snel kunnen ordenen van complexe vraagstukken en het inspireren en motiveren van mensen binnen veranderingsprocessen, zijn sterke kanten van Pim.

*Wilt u meer lezen van Pim Südmeier of over veilig verbeteren? Meld u dan gratis aan voor de Triascoop. Middels deze gratis nieuwsbrief houden wij u op de hoogte van nieuws en publicaties op het gebied van zorgveiligheid.*

#### **Bronnen**

“Healthy Work: stress, productivity, and the reconstruction of working life, Basic Books.” Karasek, R, Theorell, T. (1990).

“Zelfsturende teams”, Van Amelsvoort, ST-Groep, 2004

“Het Stermodel”, Metsemakers, ST-Groep, 2000

“Zelfsturing bij zorgteams”, Südmeier, Triaspect 2012

“Verbeteren in de zorg”, Südmeier, Triaspect, 2012