

Checklist maken en gebruiken.

Checklists zijn een simpel middel om te voorkomen dat essentiële zaken vergeten worden. Toch worden ze nog lang niet vaak genoeg gebruikt.

Iedereen is wel bekend met het fenomeen van de checklist.

Van het boodschappenlijstje in de supermarkt tot de lijst met essentiële benodigdheden voor de vakantie, afvinken gebeurt altijd en overal.

Ook binnen organisaties zijn op alle niveaus checklists aanwezig, hier vooral ter voorkoming van fouten en ongevallen. Dat is niet omdat medewerkers niet zouden weten wat ze moeten doen. Integendeel. Het gaat juist om bekende regels en procedures, die om welke reden dan ook niet altijd worden uitgevoerd. De checklist biedt een simpele en laagdrempelige oplossing voor dit probleem, maar toch schiet de praktische toepassing ervan vaak tekort.

In de luchtvaart werden een aantal jaren geleden de volgende problemen met checklists vastgesteld (in volgorde van importantie):

1. De bemanning gebruikt de checklist niet.
2. Onderwerpen op de checklist worden over het hoofd gezien.
3. De checklist wordt afgewerkt, maar de bijhorende visuele verificatie vindt niet plaats.
4. Het afwerken van de checklist wordt door iets of iemand onderbroken.
5. De checklist bevat fouten of is niet compleet.

Macht en status

Een tijdje geleden werd in een ziekenhuis bij de operatieteams de zogenaamde *time-out*-procedure ingevoerd, waarbij het team een aantal essentiële zaken nagaat alvorens de operatie te starten. Het belang van de checklist werd uitgelegd en iedereen werd gevraagd een verklaring te ondertekenen over het doel en gebruik ervan.

Intussen is gebleken dat veel teams de procedure gebruiken, maar niet iedereen. Dat leidt tot verdeeldheid. Een tegenstander van de procedure verklaart: “Als ik verantwoordelijk ben, en dat ben ik, bepaal ik hoe we ons op een operatie voorbereiden. Dat laat ik me niet door een ander voorschrijven.”

Een ander voorbeeld: werknemers in een werkplaats kregen een overzicht van het aantal gemaakte fouten en vervolgens werd hen gevraagd om bepaalde checks uit te voeren en vast te leggen.

Een monteur reageerde gebeten: “Wil jij beweren dat ik zo’n fout weleens gemaakt heb? Dat ik geen goede vakman ben? Bewijzen!”

In beide gevallen spelen macht en status een rol, en het gevoel dat het een schande is voor een professional om iets als een checklist te gebruiken. Die factoren waren bij de implementatie over het hoofd gezien. De makers van een checklist kunnen de voordelen van een checklist onderbouwen met een goed gedocumenteerd, glashelder verhaal en zijn oprecht verbaasd als ze negatieve reacties krijgen.

Levensredder

Het implementeren van een checklist gaat het eenvoudigst aan de hand van Lewins formule voor gedragsverandering: *Unfreeze, Change, Freeze*. Het boek *The checklist manifesto* geeft een aantal voorbeelden over hoe die ‘ontdooifase’ eruit ziet bij de geslaagde introducties van een checklist.

De checklist is ontstaan als gevolg van problemen met de Boeing 299, een vliegtuig dat neerstortte toen het gedemonstreerd werd aan de Amerikaanse luchtmacht. Die durfde het toen niet in grote aantallen te kopen, maar wilde het ook nog niet helemaal afschrijven.

Er werden een paar toestellen aangeschaft en de piloten werd gevraagd maatregelen te bedenken om neerstorten te voorkomen. Die piloten kwamen al snel tot de conclusie dat ze een checklist nodig hadden uit zelfbescherming. Zij kwamen met het idee, niet de leiding of de staf. Het is les 1 bij het voorkomen van fouten: betrek de mensen die het werk moeten doen bij het denkproces over de manier waarop fouten kunnen worden voorkomen.

Maar je komt er niet met alleen maar overleggen. In het Johns Hopkins Hospital zag *critical-care*-specialist Peter Pronovost dat zich bij een bepaalde ingreep veel infecties voordeden. Die ingreep mag alleen worden uitgevoerd als de arts vijf essentiële voorzorgsmaatregelen in acht neemt om infecties te voorkomen. Elke arts weet wat die maatregelen zijn.

Pronovost vroeg eerst aan verpleegkundigen om te observeren hoe de dokters in de praktijk te werk gingen. Wat bleek? In een derde van de gevallen werd één van de vijf stappen niet uitgevoerd!

Vervolgens overtuigde Pronovost artsen en management om verpleegkundigen van een checklist te voorzien en hen de bevoegdheid te geven om artsen te stoppen als die één van de stappen zouden overslaan.

Nadat de verpleegkundigen zo werden ingeschakeld deden zich de volgende vijftien maanden slechts twee eerstelijns infecties voor. Vergeleken met de periode ervoor voorkwam de checklist 43 infecties en acht doden. Twee jaar later besloot de staat Michigan de checklist van Pronovost te gebruiken in intensive-care afdelingen in de gehele staat.

Door deze simpele maatregel werden in de eerste achttien maanden 1500 levens gered en werd er 175 miljoen dollar bespaard.

Formeel regelen

In de eerste fase van gedragsverandering, het ontgooien, zijn dus een paar zaken van belang:

- Gedragsverandering legitimeren met feiten.
- De mensen die het werk moeten doen betrekken bij de gesprekken over het veranderen.
- Aandacht besteden aan het machtsevenwicht en de mogelijke verschuivingen daarin.

Zowel in de luchtvaart als in de gezondheidszorg is het niet gebruikelijk een hogere in rang te waarschuwen als die een fout maakt.

Dat was de reden voor Pronovost om de bevoegdheden bij het gebruiken van de checklist formeel te regelen.

Piotrowski en Hinshaw beschrijven het voorbeeld van een stafmedewerker die tijdelijk werkte op een plek waar men een checklist wilde invoeren. Na een paar uur had die medewerker ter plekke een eerste versie ontwikkeld met de mensen die op dat moment aanwezig waren en even tijd hadden om mee te denken. Vervolgens kregen twee verpleegkundigen de vraag om er eens twee dagen mee te werken om na te gaan wat er anders en beter zou moeten. Na veertien dagen en meerdere versies was er een checklist waar iedereen tevreden over was.

Een veilige omgeving wordt van onderaf opgebouwd en van bovenaf ondersteund.

A. Gawande, 'The Checklist Manifesto,' New York, 2010. (Een aanrader!)

M. Piotrowski en D. Hinshaw: 'The Safety Checklist Program.' In: 'Jt Comm J Qual Improv,' 28 (2002).

Dit is een bewerking van mijn artikel in vakblad ARBO, nr. 12 2010