

## Het Checklist Manifest van Atul Gawande

# Waarom je met een checklist zou moeten werken

Door Dirk Anton van Mulligen



Een boekbespreking over een checklist in een blad voor Nieuwe Leiders? Op het eerste gezicht een vreemde keuze, totdat je leest dat de schrijver, Atul Gawande, een hartchirurg is, die het aantal complicaties bij operaties wereldwijd drastisch heeft weten te reduceren. Het Checklist Manifest is het verhaal over hoe hij dat gedaan heeft. Een verhaal over een eenvoudige manier om de zorg te verbeteren: een checklist voor operaties die wereldwijd wordt toegepast. Zijn

ogenschijnlijk simpele oplossing bracht het aantal complicaties met 36% terug en halveerde het aantal sterfgevallen. Het Checklist Manifest is het verhaal van een zoektocht met lessen voor leiders in de tijd van nu.

### De vraag

Zoals zo vaak begon ook Dr. Gawande's zoektocht met een vraag. In dit geval de vraag hoe het toch mogelijk was dat, ondanks al het technologisch vernunft, er zoveel misging bij operaties. Deze vraag bracht hem bij de kern van onze moderne tijd: complexiteit en hoe zich dat verhoudt tot ons menszijn. Na het bestuderen van talloze casussen met complicaties, kwam hij tot de conclusie dat "we (collectief) op een punt zijn aanbeland waarop er meer kennis en complexiteit is, dan wij mensen echt kunnen hanteren".

Gevolg? Eenvoudige en makkelijk vermijdbare fouten – vervuilde lijnen, slechte communicatie - met dramatische consequenties. Ons werk is zo complex geworden, dat ook goedwillende, professionals fouten gaan maken. Daarin staat de zorg niet alleen.

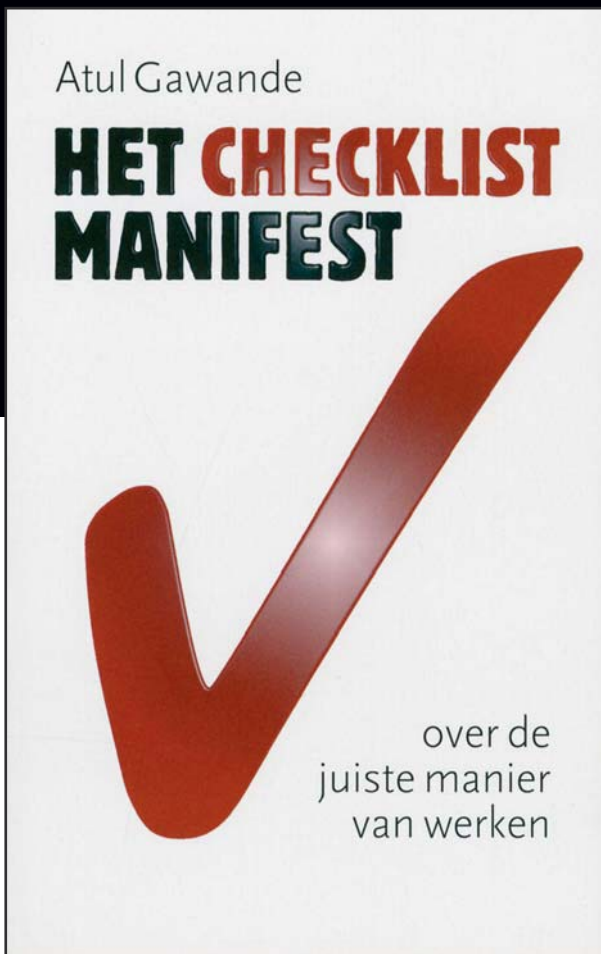
### De oplossing

De oplossing voor dit probleem wordt vaak gezocht in het werken met scenario's, complexe kwaliteitssystemen, steeds meer trainen en nog hoger opleiden. Dit werkt niet onder complexiteit en pogingen om elke stap in te beschrijven zijn gedoemd te mislukken. Mensen hebben ruimte nodig om zelf te kunnen beslissen en handelen. Toch kunnen ze niet zomaar hun gang gaan en doen wat in ze opkomt. Ziedaar de paradox van de moderne tijd.

De oplossing ligt evenwel voor onze neus, in het kleine, het dagelijkse: schrijf datgene op wat zó voor de hand ligt, dat het aan je aandacht ontsnapt. Checklists maak je voor elke belangrijke routine die je in je werk hebt. Gawande noemt het opstellen van een checklist ook wel "pre-thinking our actions to ensure we cover all the necessary things we have to do". Mensen zijn niet gemaakt voor al te complex werk. Checklists ondervangen de intellectuele gebreken waarmee de natuur ons heeft opgezadeld, zoals de tekortkomingen van ons geheugen, onze aandacht en nauwkeurigheid.

### Weerstand

Zelfs artsen die zich hiervan bewust waren, vertoonden overigens grote weerstand tegen het werken met een checklist. In Gawande's eigen woorden: "Ik werkte in Harvard en ik opereerde lang genoeg om vertrouwen in mijn eigen kunnen te hebben. Een checklist had ik niet nodig, dacht ik." Toch moest hij er zelf ook aan geloven, al was het alleen maar om het goede voorbeeld te geven. En dat bleek een



Het Checklist Manifest: over de juiste manier van werken – Atul Gawande  
 Uitgeverij Nieuwezijds, 2010.  
 ISBN: 9789057123238

**Iedereen heeft houvast nodig, ook al denken ze zelf van niet.** Structuur en duidelijkheid geven is wat een leider moet doen, ook wanneer medewerkers aangeven dat ze het niet nodig hebben. In complexe omgevingen hebben mensen namelijk de neiging hun mentale vermogens te overschatten.

**Complexiteit tackle je het beste met eenvoud** “Checklist get the dumb stuff out of the way”. ‘Dumb stuff’ zijn de routines waar jouw hersens zich niet mee bezig zouden moeten houden. Checklists laten je daarboven uitkomen, zodat je je kunt richten op dat waar jouw grootste toegevoegde waarde ligt.

### Waarom je dit boek zou moeten lezen

Het Checklist Manifest is een bijzonder leesbaar pleidooi voor eenvoud en voor de praktische oplossing. De weg van goede intenties naar de dagelijkse praktijk is niet altijd even makkelijk te bewandelen. Het werken met checklists is een verbluffend effectieve manier om de resultaten die er écht toe doen te verbeteren.

Het brengt balans in omgevingen met veel complexiteit en een nadruk op het gebruik van kennis. Wat voor werk je ook doet, checklists helpen je om het beter te doen. Het helpt je zelfs om goede bedoelingen te vertalen naar concrete handelingen. Dat is toch waar het bij leiderschap uiteindelijk om draait.

En wie na het lezen van het boek nog behoefte heeft aan een checklist voor het maken van een goede checklist, kan me gerust mailen.

openbaring. “Vanaf het begin liepen wij – de chirurgen, de anesthesioloog, de verpleegkundigen – tegen dingen aan die we gemist zouden hebben als we geen checklist hadden gebruikt. En dat is sindsdien zo gebeven.”

### Lessen

Het boek biedt een rijkdom aan inzichten voor ons allemaal. Ik noem er vier.

**Benoem expliciet waarvoor je er bent.** Een vast onderdeel van de Surgical Checklist is dat al het aanwezig personeel bij een operatie expliciet benoemt wie hij of zij is en wat hun rol is. Elke operatie weer, ongeacht hoe lang je al met elkaar werkt. Een simpele actie met groot effect. Het creëert focus en brengt iedereen mentaal op één lijn. Een prima idee om te gebruiken bij elke vergadering.

**Het gebeurt in het hier en nu.** Fouten ontstaan wanneer je met je aandacht elders bent. Hoogopgeleide professionals moeten zoveel mogelijk met hun aandacht en capaciteiten in het NU zijn. Ook daarvoor is een checklist. Het brengt je bewustzijn in het hier en nu.

---

Dirk Anton van Mulligen (1967) is bedrijfseconoom met als specialisaties management, organisatiekunde en innovatie. Hij helpt organisaties vorm te geven aan vernieuwing. Sparring-partner voor leiders die de uitdaging van vernieuwing aangaan. Van de hand van Dirk Anton en zijn Klaarvoor2020 partner Kim Castenmiller verschijnt in juni 2012 het boek ‘Geef je organisatie toekomst: een roadmap voor bouwers aan toekomstbestendige organisaties’. Je kunt Dirk bereiken via [dirk@klaarvoor2020.nl](mailto:dirk@klaarvoor2020.nl)