

Veerkrachtig organiseren met FRAM



FRAM: een nieuwe methode om grip te krijgen op de huidige complexe en dynamische processen op de werkvloer

Traditionele manieren van organiseren zijn vaak gestoeld op het opvolgen van richtlijnen en protocollen. De aanname die hieraan ten grondslag ligt is dat werk voorspelbaar en te plannen is. De werkelijkheid is complexer en weerbarstiger. Functional Resonance Analysis Method (FRAM) is een nieuw perspectief om de huidige complexe en dynamische processen op de werkvloer beter te kunnen begrijpen en aan te kunnen sturen. Centraal binnen de FRAM-methodiek staat het feit dat professionals zich continu moeten aanpassen aan wisselende omstandigheden. Met FRAM wordt inzichtelijk hoe de aanpassingen in het dagelijks werk kunnen leiden tot zowel gewenste als (onbedoelde) en ongewenste uitkomsten. De methode geeft ook inzicht in hoe professionals met elkaar interacteren in het proces en welke gevolgen dit heeft voor bepaalde uitkomsten. Inzicht in het daadwerkelijke reilen en zeilen op de werkvloer is een waardevolle bron van informatie en brengt zowel best practices als mogelijke risico's aan het licht.

FRAM is door wetenschappers in het veiligheids- en organisatiedomein omschreven als 'een veelbelovende stap voorwaarts'. Het is toepasbaar in uiteenlopende situaties. Het uitgangspunt is de wens om aan te sluiten bij de gewoontes, routines en gebruiken van de werkvloer en te leren van de dagelijkse praktijk. FRAM is uitermate geschikt voor het inzichtelijk maken van complexe systemen met veel onderlinge afhankelijkheden en verbanden, zoals ketensamenwerking.

Veerkrachtig organiseren met FRAM

FRAM: betekenisvol inspelen op verwachte en onverwachte gebeurtenissen, met de werkvloer als vertrekpunt.

We leven niet in een perfecte wereld waar altijd alles volgens plan verloopt. Dat is maar goed ook, want dat zou het leven behoorlijk eentonig maken. Hetzelfde geldt voor het werk dat we doen. De menselijke factor is een belangrijke reden dat diensten nooit op een uniforme manier worden verleend. Iedere situatie is anders, iedere cliënt is anders, iedere professional is anders. En dat betekent dat het werk – binnen een zekere bandbreedte – altijd variabel is. Met andere woorden, processen in werk zijn non-lineair.

Dat niet alles loopt zoals van te voren is bedacht, klinkt misschien als een open deur. Toch nemen veel organisaties uitgebreide procedures en werkbeschrijvingen nog altijd als uitgangspunt. Ook kwaliteit- en veiligheidsmanagement richten zich van oudsher op het opvolgen van richtlijnen en protocollen en op het achterhalen van oorzaken van fouten.

De omgeving is dynamisch

Deze traditionele visie op organiseren, staat haaks op de trends in de moderne wereld die een beroep doen op wendbaarheid (agility) van organisaties. Ontwikkelingen volgen elkaar in hoog tempo op. Van organisaties wordt verwacht dat ze flexibel en weerbaar zijn en zich kunnen aanpassen aan de dynamiek van alledag. Organisaties moeten kunnen functioneren onder verwachte en onverwachte omstandigheden.

Daarbij moeten professionals kunnen inspelen op wensen en verwachtingen van klanten. Dergelijke wensen en verwachtingen dienen zich vaak pas aan op het moment van de interactie: een patiënt is gespannen en er is daarom net even wat extra tijd nodig bij de voorbereiding op een ingreep. Dit betekent dat een organisatie veerkrachtig moet zijn. Bij veerkrachtig organiseren is aanpassingsvermogen de sleutel. Doen wat nodig is op een specifiek moment en inspelen op steeds weer veranderende situaties. Als je als organisatie veerkrachtig wilt kunnen handelen, dan heb je dus medewerkers nodig die

zich kunnen aanpassen aan de situatie in plaats van medewerkers die rigide vasthouden aan werkprocessen en protocollen.

Het werkveld is complex

In de huidige tijd worden organisaties en systemen ook steeds complexer. Neem de gezondheidszorg: ketensamenwerking speelt in deze sector een belangrijke rol, met elkaar moet het werk vormgegeven worden ondanks uiteenlopende partijen en belangen. Er moet dan ook snel en veel geschakeld worden. Een lineaire manier van denken, die veronderstelt dat werk voorspelbaar en te plannen is, is hier niet langer toereikend.

Waarom deze whitepaper?

In de whitepaper staan we stil bij de consequenties van de traditionele, lineaire manier van organiseren en doen we een voorstel voor een veerkrachtige manier van organiseren die recht doet aan de complexiteit en non-lineariteit van huidige organisaties en systemen. Daarmee bieden we een nieuw perspectief waarmee je complexe en dynamische processen beter kunt begrijpen en aansturen.

Er is een nieuwe kijk op veiligheid

De aanleiding voor veerkrachtig organiseren ligt in een nieuwe kijk op het organiseren van veiligheid. Van origine wordt veiligheid gedefinieerd als de 'absence of harm'. Ofwel, een situatie is veilig als er geen onveilige situaties plaatsvinden en er geen schade wordt toegebracht of fouten worden gemaakt. Onderzoek en praktijk richtten zich dan ook met name op het achterhalen van oorzaken van fouten en afwijkingen van voorgeschreven procedures.

Safety I vs safety II

Het klassieke veiligheidsdenken (ook wel Safety-I genoemd) wordt gekenmerkt door lineair denken. Processen zijn voorspelbaar, dus je kunt een incident terugleiden naar een aanwijsbare oorzaak. Er is een schakel in het systeem dat heeft gefaald. Wanneer een incident heeft plaatsgevonden, volgt vaak een onderzoek om de oorzaak te achterhalen. Vervolgens worden er verbetermaatregelen genomen.

Safety-I vormt hiermee een reactieve benadering van veiligheidsmanagement, waarbij een organisatie in actie komt

wanneer een incident heeft plaatsgevonden en hierbij de aanname doet dat werk in orde is wanneer er geen incidenten zijn. Strikt genomen wordt veiligheidsmanagement dan met name gebaseerd op een aantal momentopnamen waar het systeem niet werkte (incidenten). In ogeschouw genomen dat in 98% van de gevallen systemen wél werken en in slechts 2% van de gevallen niet, is het de vraag of dit bij complexe problemen de meest effectieve benadering is. Zijn incidenten de beste bron voor leren als ze slechts een beperkte weergave geven van de realiteit?

Safety-II laat een tegengeluid horen. Safety-II is een nieuw perspectief op veiligheid dat recent door Deense en Australische wetenschappers werd geïntroduceerd (Hollnagel, 2014). Safety-II definieert veiligheid niet als de afwezigheid van incidenten, maar als de aanwezigheid van succesvol dagelijks functioneren. Deze definitie is analoog aan de World Health Organization (WHO) die gezondheid niet definieert als slechts de afwezigheid van ziekte, maar als een staat van compleet fysiek, mentaal en sociaal welzijn. De positieve psychologie is

ook gestoeld op deze definitie van de WHO en legt de focus niet op problemen en beperkingen, maar op hetgeen wel mogelijk is.

	Safety-I	Safety-II
Definitie van veiligheid	Het is veilig wanneer er zo min mogelijk dingen fout gaan.	Het is veilig wanneer er zoveel mogelijk dingen goed gaan.
Manier van veiligheidsmanagement	Reactief, reageren wanneer er iets gebeurt of iets gecategoriseerd wordt als een onacceptabel risico.	Proactief, continu proberen om te anticiperen op ontwikkelingen en gebeurtenissen.
Visie op de mens	Mensen brengen risico's met zich mee.	Mensen zijn een resource die nodig zijn voor de flexibiliteit en veerkracht van een systeem.
Incidentenanalyse	Het doel is het achterhalen van de oorzaak van het incident. De aanname is dat incidenten worden veroorzaakt door fouten en verstoringen.	Dingen worden vaak op dezelfde manier gedaan. Het doel is te begrijpen waarom dingen normaal gesproken goed gaan als basis om te kunnen verklaren waarom dingen soms fout gaan.

Figuur 1. Safety-I vs. Safety-II

Bij Safety-II gaat het om leren wat goed (of in ieder geval niet fout) gaat. Om te begrijpen hoe dingen soms misgaan, moet je weten hoe ze eruit zien wanneer ze goed gaan. De kernboodschap van Safety-II is dat het onmogelijk is om iets te managen als je niet weet hoe het in de alledaagse praktijk verloopt. Dit geldt niet alleen voor management van veiligheid, maar voor management in het algemeen. Management zou daarom medegebaseerd moeten zijn op begrip van datgene wat er gebeurt wanneer er niets ongewoons gebeurt. Dit wordt ook wel *work-as-done* genoemd. Het werk zoals het gedaan wordt. De typische, dagelijkse processen.

FRAM: Functional Resonance Analysis Method

FRAM staat voor Functional Resonance Analysis Method (Hollnagel, 2017). FRAM is een methode ontwikkeld op basis van het Safety-II denken om work-as-done in kaart te brengen. Niet het ontwerp van de processen is het vertrekpunt bij de analyse maar de dagelijkse realiteit van de werkvloer. Met de aanpak wordt inzichtelijk hoe aanpassingen in het dagelijks werk kunnen leiden tot zowel gewenste als (onbedoelde) en ongewenste uitkomsten.

FRAM is door wetenschappers in het veiligheids- en organisatiedomein omschreven als 'een veelbelovende stap voorwaarts'. De methodiek sluit aan bij het gedachtegoed van Lean en 'Appreciative Inquiry (AI)' (waardierend onderzoeken), waarbij het stimuleren van datgene wat op de werkvloer goed gaat het uitgangspunt vormt. FRAM kent zijn oorsprong in de technische sector, maar is in de afgelopen jaren ook succesvol ingezet in wetenschappelijk onderzoek binnen de gezondheidszorg.

Complex en dynamisch

FRAM veronderstelt dat systemen complex en dynamisch zijn. Omdat de omstandigheden voortdurend wisselen en vaak niet perfect (volgens het boekje) zijn, is het essentieel dat professionals hun werk continue aan de situatie aanpassen. Denk aan het gebruik van short-cuts wanneer je te weinig tijd hebt of het leunen op vuistregels bij een gebrek aan informatie. Het zijn precies deze aanpassingen die leiden tot zowel de gewenste als de ongewenste uitkomsten. Het maken van aanpassingen leidt tot variabiliteit; het werk gebeurt niet altijd exact op dezelfde manier. Dit brengt ons bij functionele resonantie, een centraal begrip binnen FRAM. Variabiliteit in één stap in het proces, kan weer van invloed zijn op andere stappen in het proces en resoneert als het ware door het systeem. Binnen FRAM gaat het om resonantie die ontstaat als gevolg van de manier waarop het systeem werkt, daarom heet het functionele resonantie. Functionele resonantie verklaart waarom dingen die normaal gesproken goed gaan, soms ook fout gaat.

Visualiseren

Met FRAM visualiseer je essentiële stappen waaruit een proces bestaat, inclusief de rollen van alle betrokkenen met onderlinge interacties en afhankelijkheid. Deze gedetailleerde procesvisualisatie geeft inzicht in hoe een proces op de werkvloer exact verloopt, met aandacht voor onder meer 'good practices', efficiëntie, knelpunten en mogelijke risico's. FRAM kijkt zo naar work-as-done. Dit is iets anders dan work-as-imagined; het werk zoals wordt veronderstelt dat het gaat. Work-as-imagined is vaak vastgelegd in werkprocessen, procedures en richtlijnen of mondelinge afspraken. Met FRAM maak je een representatie van work-as-done (het FRAM model) om op basis daarvan opvallendheden en aandachtspunten te destilleren. Bij het maken van de visualisatie ontstaat het gesprek tussen betrokkenen. In dat gesprek worden de stappen in het proces besproken en wordt duidelijk waar het knelt, waar het schuurt, waar de risico's zitten en hoe die problemen kunnen worden opgelost. Het gesprek draagt bij aan bewustzijn over het huidige werk en aan afspraken over nieuwe manieren van werken.

Wat maakt FRAM bijzonder?

- FRAM sluit aan bij de praktijk van alledag en bij de daarbij horende gewoontes, routines en gebruiken. Dit maakt de aanpak niet alleen relevanter, het vergroot ook de kans op succes.

- FRAM heeft een waarderend karakter. De focus ligt op de praktijk van alledag en niet op fouten. Het is dus niet de bedoeling om 'met de vinger' te wijzen. Dit zorgt voor positieve energie bij de betrokkenen.
- Met FRAM is mogelijk om inzicht te krijgen in complexe, multidisciplinaire processen. Traditionele methoden (o.a. flowcharts) doen niet altijd recht aan de complexiteit van het werk. FRAM ontrafelt niet alleen de belangrijkste stappen waaruit een complex proces bestaat, maar besteedt aandacht aan de rol die alle betrokken professionals in het proces spelen, hun onderlinge interacties en de invloed hiervan op procesuitkomsten.
- Het uiteindelijke doel van FRAM is om samen te komen tot betekenisvolle afspraken. Afspraken over procesverbetering worden gemaakt in dialoog met betrokken professionals - en niet opgelegd vanuit een bestuurskamer of procedure. Dit leidt tot passende verbeterinitiatieven die aansluiten bij en gedragen worden door de werkvloer, wat de kans op succesvol veranderen aanzienlijk vergroot.

Wanneer is FRAM nuttig?

FRAM is een generieke methode die toepasbaar is op een breed scala aan situaties. Het uitgangspunt in iedere situatie is dat er de wens is om aan te sluiten bij de gewoontes,

routines en gebruiken en te leren van de dagelijkse praktijk. FRAM is uitermate geschikt voor het inzichtelijk maken van complexe systemen met veel onderlinge afhankelijkheden en verbanden. Mogelijke toepassingen van FRAM zijn:

- FRAM voor het doorlichten van schurende processen. Het loopt niet lekker in uw organisatie en u weet niet waar dit aan ligt.
- FRAM voor het optimaliseren van werkprocessen. Breng work-as-imagined en work-as-done dicht bij elkaar.
- FRAM om inzicht te krijgen in best practices en mogelijke risico's in de dagelijkse praktijk.
- FRAM als alternatief voor de klassieke incidentenanalyse. In plaats van te kijken naar het incident, wordt gekeken naar work-as-done en wordt het incident als een scenario over work-as-done heen gelegd.
- FRAM als hulpmiddel bij het ontwikkelen richtlijnen en protocollen (work-as-imagined) om deze zo goed mogelijk aan te laten sluiten op work-as-done.
- Afstemming tussen opgelegde richtlijnen en work-as-done. Wijkt het work-as-done af van de richtlijn? Waarom zijn er afwijkingen? Wat moet er gebeuren om beiden te in overeenstemming te krijgen?

In drie stappen met FRAM naar veerkrachtig organiseren

Bij de toepassing van FRAM werken wij volgens onderstaande drie stappen.

Stap 1: In kaart brengen van work-as-done

Het vertrekpunt van een FRAM-analyse is altijd de dagelijkse praktijk op de werkvloer. De informatie over deze praktijk wordt uitgevraagd in semigestructureerde interviews. In deze interviews ligt de focus op dagelijkse activiteiten, routines en gebruiken, waardoor duidelijk wordt hoe specifieke activiteiten binnen een proces er normaal gesproken uitzien, en hoe samenwerking en afstemming hierover plaatsvindt. Het resultaat van stap 1 is een FRAM-model dat een visualisatie is van work-as-done. De basis van het model wordt gevormd door de belangrijkste stappen of activiteiten waaruit het proces bestaat. Deze stappen worden weergegeven in zeshoekjes. Om de activiteit verder te specificeren worden ook aspecten zoals tijd en bronnen nader beschreven. Per stap in het proces wordt

weergegeven welke professional betrokken is en welke taken en verantwoordelijkheden hij/zij heeft. Het FRAM-model geeft tot slot weer op welke wijze professionals met elkaar interacteren in het proces, en welke gevolgen dit heeft voor bepaalde uitkomsten. Zie bijlage A voor een voorbeeld. Het proces wat met dit FRAM model in kaart is gebracht is het gebruik van bloedverdunners rondom een operatie (Damen, 2017).

Stap 2: Analyse van work-as-done

Op basis van de visualisatie identificeren we zowel 'good practices' als belangrijke aandachtspunten in het proces. In onze analyse kijken we naar vier thema's: rol(on)duidelijkheid, samenwerking, efficiëntie en kwaliteit & veiligheid. In één of twee bijeenkomsten met bij het proces betrokken professionals presenteren we vervolgens het FRAM-model en de analyse. Daarnaast besteden we aandacht aan eventuele afwijkingen ten opzichte van het gewenste proces - zoals

bijvoorbeeld voorgeschreven in procedures of richtlijnen.

Wanneer helder is waar zich in het proces de belangrijkste aandachtspunten bevinden, verkennen we gezamenlijk de mogelijkheden om het proces veerkrachtiger te maken.

Concreet houdt dit in dat we in dialoog zoeken naar manieren om datgene wat al goed gaat te versterken en betekenisvolle afspraken te maken over gerichte verbeterinitiatieven, passend bij en gedragen door de werkvloer.

Stap 3: Passende interventies

Wanneer helder is wat de belangrijkste aandachtspunten zijn, kunnen passende interventies ingezet worden om het proces veerkrachtiger te maken. Interventies op maat, die aansluiten bij zowel de praktijk op de werkvloer als de keuzes van de organisatie. Als bijvoorbeeld uit de analyse blijkt dat er veel dubbelingen en overbodige controlemomenten in een werkproces zitten en betrokkenen dit ervaren als inefficiënt, dan zou een interventie kunnen zijn om met technieken van LEAN te komen tot een slanker en effectiever proces.

Zelf FRAM expert worden

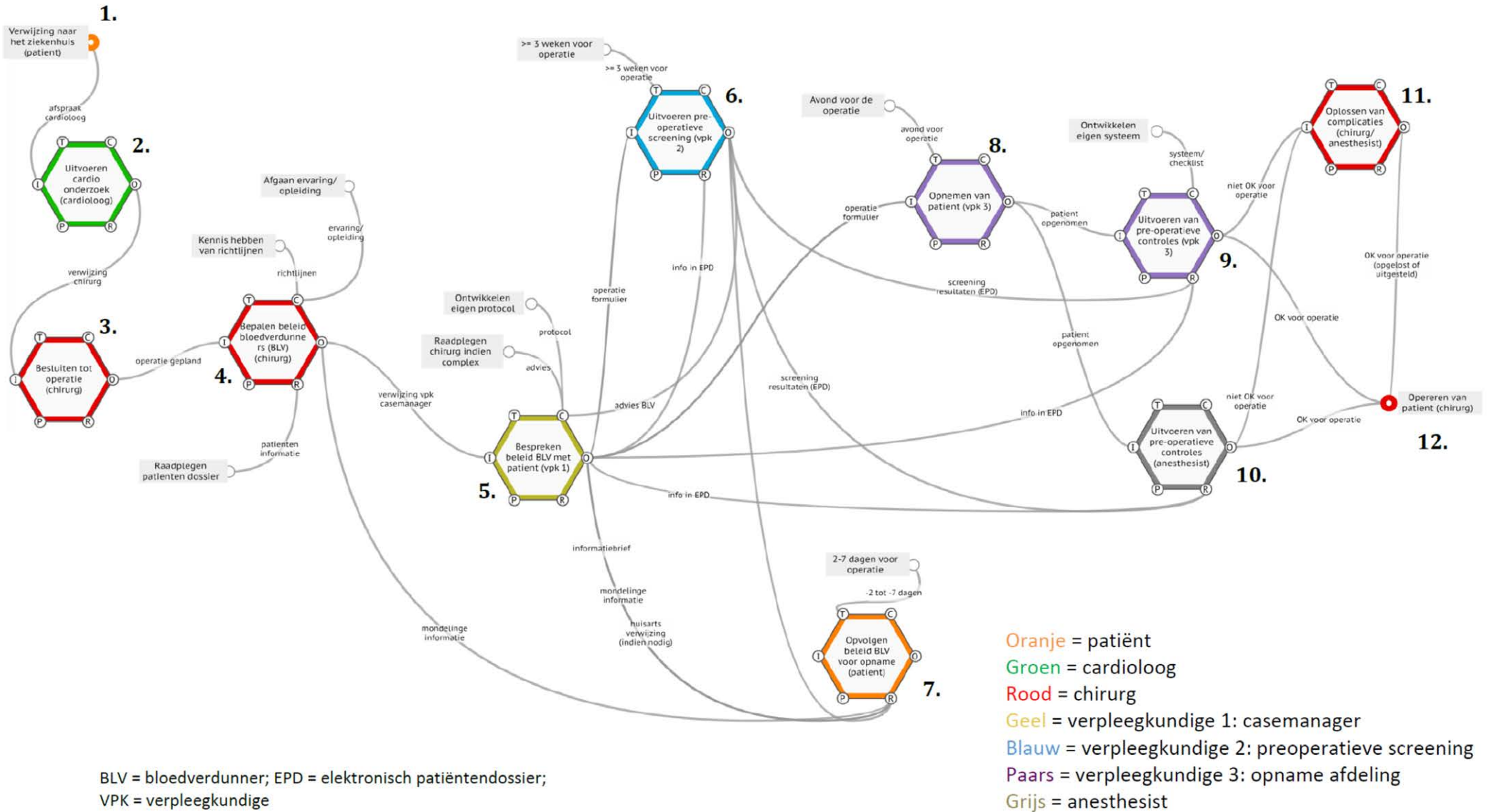
Wil je het werk met FRAM niet uitbesteden maar zelf doen? Volg dan onze training FRAM. Daarin leiden we professionals op om zelf de FRAM methode toe te kunnen passen. In aansluiting op de training bieden we coaching-on-the-job.

Bent u toe aan een verfrissende kijk op het organiseren van processen en wilt u werkelijk een stap voorwaarts zetten?

Wij komen graag met u in contact.

Bezoek onze website www.framworks.nl of neem vrijblijvend contact met ons op.

Bijlage A. FRAM-Model proces 'gebruik van bloedverdunners rondom een operatie'



bron: Damen, N. (2017)

Over de auteurs

Judieke van Dijk MSc

dijk@rontmc.nl

06 - 26 72 86 86

Judieke van Dijk is organisatiepsycholoog en bedrijfskundige en werkzaam als adviseur bij RONT Management Consultants. Als adviseur zoekt Judieke de synergie tussen de harde en zachte kant van organiseren. Judieke wordt enthousiast van het werken met FRAM omdat ze het essentieel vindt de dagelijkse praktijk als vertrekpunt te nemen. Een advies, plan of interventie moet altijd in verhouding staan tot de context van het dagelijkse werk en de mensen die het werk doen. Judieke's aanpak is nieuwsgierig, analytisch en toegankelijk. Voor haar is altijd de vraag: waarom doen we de dingen die we doen en voegt iets waarde toe? Judieke gelooft dat FRAM voor uiteenlopende sectoren en vraagstukken van toegevoegde waarde is en werkt aan de uitrol en doorontwikkeling van de methodiek. Op dit moment werkt Judieke met FRAM binnen de ziekenhuiswereld, het sociaal domein en het gevangeniswezen.

Dr. Nikki Damen

n.damen@etz.nl

06 - 51 41 06 91

Nikki Damen is senior adviseur Kwaliteit en Veiligheid in het ElisabethTweesteden Ziekenhuis (ETZ) in Tilburg, en expert op het gebied van FRAM. In Australië deed Nikki in samenwerking met de grondleggers van Safety-II onderzoek naar de toepassing van FRAM op het perioperatieve antistollingsbeleid (zie ook de Bijlage). Samen met RONT werkte zij vervolgens aan het praktisch toepasbaar maken van de methodiek voor verschillende sectoren. In het ETZ werkt Nikki aan een ziekenhuisbrede uitrol van FRAM, waarbij de methodiek ingezet wordt voor verschillende aspecten van kwaliteit en veiligheid (o.a. incidenten onderzoek, risicoanalyse en- management), waarbij zij medewerkers traint in het zelf uitvoeren van een FRAM-analyse.

Deze whitepaper wordt u aangeboden door:

RONT Management
Consultants

RONT Management Consultants:

‘Wij geloven dat organiseren mensenwerk is’

RONT Management Consultants (voorheen TNO Management Consultants) is in 1982 opgericht door TNO. Onze wortels liggen in kwaliteitsmanagement, resultaatgerichte bedrijfsvoering en innovatie in de bedrijfskundige praktijk. We zijn thuis in vele werkvelden: het publiek bestuur, het sociaal domein, de gezondheidszorg, onderwijs en wetenschap. We hebben een breed scala aan producten, waaronder: Leiderschap in doelgericht organiseren, Rijkere Verantwoordens, A3 methodiek en Waarderend Auditen.

FRAM past perfect in het portfolio van RONT. Onze diensten en producten worden namelijk gekenmerkt door een waarderende aanpak, evidence-based werken en organisatieontwikkeling vanuit de praktijk, door te kijken wat er al is. Bij

FRAM kijken we naar wat er daadwerkelijk op de werkvloer gebeurt en leren we van wat er werkt. Dit sluit naadloos aan op de visie van RONT: Doen wat werkt.

Bronvermelding

Damen, N. (2017). Perioperatief antistollingsbeleid bezien vanaf de werkvloer. Waarderende Procesanalyse met de FRAM methodiek. *Kwaliteit in Zorg, nummer 6*, p. 23-27.

Hollnagel, E. (2014). *Safety-I and Safety-II: the past and future of safety management*. CRC Press.

Hollnagel, E. (2014). *Safety-II in practice: developing the resilience potentials*. Routledge.