

Sven Kramer geen goud: waarom, waarom, waarom?

Root Cause Analyse helpt verkeerde wissel te voorkomen

Bijna 7 miljoen Nederlanders zagen hoe Sven Kramer op aanwijzing van zijn coach Gerard Kemkers de binnen- in plaats van de buitenbocht koos. Sven werd gediskwalificeerd en miste de 'zekere' gouden medaille op de 10km. Direct na afloop werd de schuld van de verkeerde wissel bij Kemkers neergelegd. Journalisten en schaatsdeskundigen speculeerden over het einde tussen de samenwerking tussen pupil en coach. Kramer zelf dacht hier anders over.

Kemkers wegsturen is vanuit de emotie goed te begrijpen. Het is echter geen garantie dat een verkeerde wissel zich in de toekomst niet meer voordoet. Het enige wat wordt voorkomen is dat de coach Kemkers, de schaatser Kramer, in de toekomst niet meer de verkeerde baan opstuurt. Wanneer Kemkers in de toekomst een nieuwe pupil gaat coachen kan hij dezelfde fout maken. Ook de eventuele nieuwe coach van Kramer kan hem de verkeerde aanwijzing geven. Verkeerde bochten rijden is ook niet het alleenrecht van Kramer en Kemkers, het kan alle schaatsers en coaches overkomen.

We moeten er voor zorgen dat dezelfde fout in de toekomst niet opnieuw wordt gemaakt. Hiervoor zijn andere oplossingen nodig dan het wegsturen van de coach. Met behulp van een *root cause analyse* kun je een probleem ontrafelen. Dit helpt om oplossingen te bedenken en te beoordelen of ze gaan werken. De root cause analyse is afkomstig uit de procesindustrie, maar is algemeen bruikbaar voor het analyseren van alle problemen. Zo ook voor de gemiste medaille van Kramer. De gedachte achter root cause analyse is dat problemen het beste kunnen worden opgelost door de grondoorzaken weg te nemen, in tegenstelling tot het wegnemen van de symptomen, oftewel pleisters plakken.

De root cause analyse

De root cause analyse begint met een heldere definitie van het probleem in één korte zin. Deze zin is opgebouwd uit drie onderdelen: situatie, complicatie en impact.



De situatie is dat Kramer de verkeerde baan neemt. De complicatie is de diskwalificatie van Kramer. De impact van de diskwalificatie is dat Kramer geen goud heeft. Het probleem luidt dan:

Kramer neemt de verkeerde baan waardoor hij wordt gediskwalificeerd en het goud mist

Nu gaan we naar de oorsprong van het probleem door ons steeds één dezelfde vraag te stellen. *Waarom?* Met andere woorden: we zijn net als kleine kinderen nooit tevreden met het antwoord en blijven doorvragen. We geven korte antwoorden bestaande uit twee delen. Het eerste deel is altijd een object: *de medaille*. Het tweede

gedeelte beschrijft de afwijking van de toestand: *niet voor Kramer*. De korte en bondig antwoorden leggen we vast in een schema (zie figuur). Dit helpt ons bij het zoeken naar de juiste oplossing.

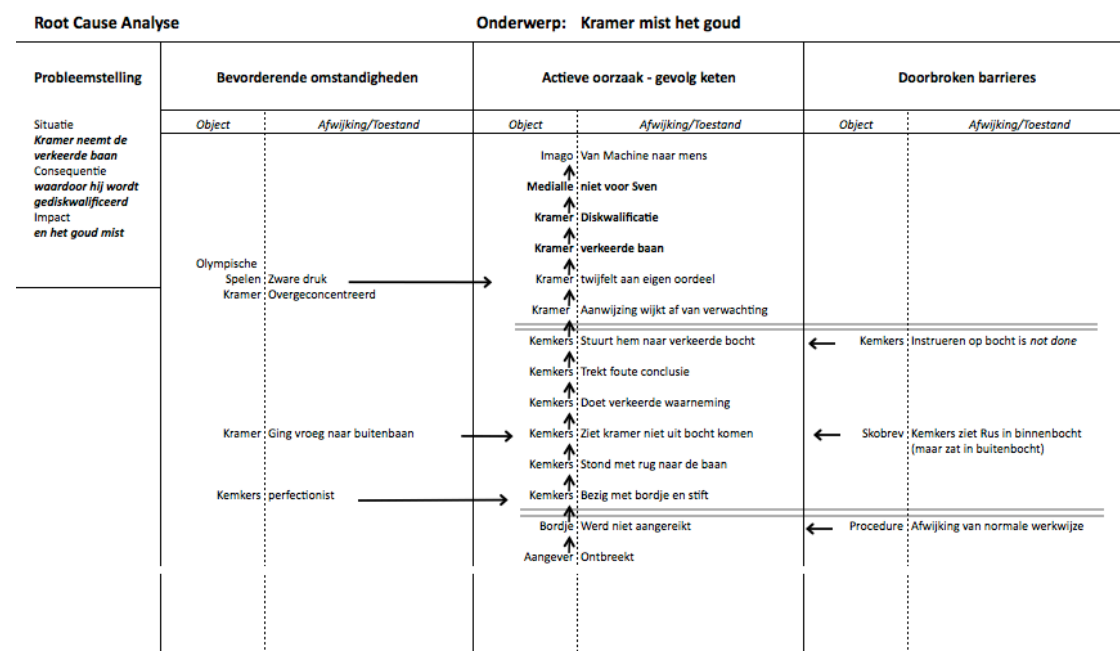
We beginnen bij de implicatie: geen goud voor Kramer. Het object is de medaille, de afwijking is: hij is niet voor Kramer. *Waarom?* Kramer wordt gediskwalificeerd. Het Object is Kramer, de afwijking is diskwalificatie. *Waarom?* Hij neemt de verkeerde baan. (Kramer, verkeerde baan). *Waarom?* Kramer twijfelt aan eigen oordeel. *Waarom?* De aanwijzing van Kemkers wijkt af van het eigen oordeel (buitenbocht).

De twijfel wordt groter en leidt tot een verkeerde beslissing. De omstandigheden spelen hierbij een rol. De Olympische Spelen zorgen voor een zware druk op de overgeconcentreerde Kramer.

Kemkers stuurt Kramer naar de binnenbocht. Volgens schaatsanalist Bart Veldkamp is dit het doorbreken van het protocol. Het kiezen van de juiste bocht voor een topschaatser is als ademen. Je geeft geen aanwijzingen hoe je moet ademen. In de root cause analyse noemen we dit het doorbreken van barrières.

Waarom stuurt Kemkers Kramer naar de binnenbocht? Omdat hij een foute conclusie trekt. *Waarom?* Hij doet een verkeerde waarneming. *Waarom?* Hij ziet Kramer niet uit de bocht komen. Wanneer hij opkijkt rijdt Kramer vlak langs de trainers. Kramer is dus na zijn binnenbocht direct overgestoken naar de buitenbaan. Kemkers kijkt snel naar Skobrev, de tegenstander van Kramer, en denkt hem te zien schaatsen in de binnenbocht. Dat zou betekenen dat Skobrev naar de buitenbaan moet en Kramer dus naar de binnenbaan. Maar de kernvraag is waarom zag Kemkers zijn pupil niet uit de bocht komen? *Waarom?*

Kemkers staat heel even met zijn rug naar Kramer toe. Hij was bezig met het schrijven van aanwijzingen op een bordje. Perfectionist Kemkers deed vervolgens nog netjes het dopje op de stift waardoor hij Kramer niet uit de bocht zag komen. Kemkers wil extra informatie geven over het verschil met Lee Seung-Hoon, de latere winnaar van het goud. In deze fase van de strijd was Kemkers voor het eerst significant sneller dan het schema van Lee (2,9 seconden) en hing de gouden medaille al virtueel om zijn nek.



Normaal wordt de informatie op het bordje door een assistent opgeschreven. De strenge regels van de Olympische Spelen stellen echter dat alleen een coach in de buurt van de baan mag komen. Het ontbreken van de assistent schrijver is een afwijking van de normale procedure.

We kunnen doorgaan met vragen waarom totdat de echte grondoorzaak (root cause) duidelijk wordt. Dat is meestal wanneer natuurwetten of niet-beïnvloedbare oorzaken naar boven komen. Belangrijk bij het maken van een root cause analyse is dat je kleine stapjes neemt in de oorzaak-gevolg keten en niet te snel stopt. Dit helpt bij de zoektocht naar oplossingen. Tevens geldt dat hoe lager in de keten je oplossingen kunt implementeren, hoe groter het effect zal zijn.

Mogelijke oplossingen

We kunnen Kramer naar de psycholoog sturen zodat hij in de toekomst niet meer twijfelt aan zijn eigen oordeel. Kemkers wegsturen voorkomt een kopie van het probleem in een volgende wedstrijd. Beide oplossingen zitten boven in de root cause analyse en zijn feitelijk zwakke oplossingen.

Op tv was te zien dat Kemkers nog onder de race informatie uitwisselde via een oortje met iemand op het middenterrein. Je zou een extra coach kunnen inzetten die Kemkers instrueert welke baan de schaatser moet nemen. Er wordt al gesproken over elektronische wegwijzerborden boven de baan.

Een andere oplossing zou kunnen zijn dat je het schrijfbordje vastmaakt aan de coach, zodat de ogen langer op de baan kunnen worden gericht. Of je kunt het bordje wegdoen en de aanwijzingen doorgeven via handgebaren. Drie vingers naar beneden betekent drie seconde onder het schema van de tegenstander.

Tot slot kun je proberen de Olympische procedure, over het toelaten van assistent coaches nabij de baan, gelijk te trekken met

de procedures rondom andere schaatswedstrijden. Dit zal moeilijk worden, gezien de strenge veiligheidsmaatregelen rondom de Olympische Spelen. Met andere woorden, deze oplossing ligt mogelijk buiten de beïnvloedsfeer van Kramer en Kemkers.

Sommige voorstellen zijn gericht op oplossingen bovenin de keten (boven in het schema). Kemkers wegsturen is geen garantie dat een volgende coach niet dezelfde fout zal maken.

De oplossingen onder in de keten (onder in het schema) hebben een grotere impact op het voorkomen van het probleem. Het afschaffen van het schrijfbordje verkleint niet alleen de kans op een foute wissel voor Sven Kramer, maar alle schaatsers kunnen hiervan profiteren.

Invoeren oplossing

Voordat je iedere coach zijn bordje afneemt, en hem laat communiceren met handgebaren, is het verstandig om de oplossing te testen. Ooit heeft iemand immers bedacht dat een schrijfbordje handig is. Wellicht wordt ook andere informatie dan alleen tijdsverschil met tegenstanders via het bordje doorgegeven. Ook hier moet dan een oplossing voor worden gevonden. Anders creëer je wellicht een nieuw probleem. Het is verstandig niet te wachten tot de volgende Olympische Spelen met het wijzigen van de procedure. Begin met een test: bijvoorbeeld enkele schaatsers uit het team. Kijk wat er goed gaat en wat er kan worden verbeterd. Naarmate er meer vertrouwen is kun je de oplossing uitrollen naar de top zodat alle schaatsers hiervan profiteren.

De schuldvraag

De initiële reactie bij problemen is iemand de schuld geven: *Kemkers moet weg*. De root cause analyse laat zien dat een structurele oplossing vaak niet ligt in het vervangen van mensen maar in het verbeteren van processen, procedures, materialen, gereedschappen et cetera.

© QNH / CPM Partners

Gerard is senior consultant performance management bij QNH. Hij is te bereiken via gerard.noorda@qnh.nl. Peter is oprichter van CPM partners en bedenker van de Integraal Performance Management methode. Hij is auteur van diverse performance management boeken. Zijn laatste boek heet integraal Performance Management bij Douwe Egberts. Hij is te bereiken via peter.geelen@cpmpartners.nl. QNH en CPM partners zijn in 2010 een samenwerkingsverband gestart op het gebied van iPM.

De root cause analyse is een veel gebruikte methode bij het zoeken naar structurele oplossingen voor problemen in procesketens. De root cause analyse maakt onderdeel uit van de Integraal Performance Management (iPM) methode. Bij iPM wordt de koppeling gelegd tussen strategie en processen. Het verbeteren van processen leidt tot betere resultaten en uiteindelijk het realiseren van je strategie. Wanneer je processen gaat verbeteren is de eerste stap hoogfrequent sturen en verbeterpunten met medewerkers oppakken op basis van gezond verstand. Is dit onvoldoende, dan moet je de processen structureel aanpakken. Om dit goed te doen is een grondige analyse nodig van het probleem. De root cause analyse is hierbij een zeer bruikbaar hulpmiddel.