

Handreiking - Werken met de PDCA

Radboudumc



Inleiding

In deze praktische handreiking worden uitgangspunten, valkuilen, mogelijke oplossingen en werkbare tips gegeven om het werken met de PDCA te implementeren in de medische vervolgopleiding.

Uitgangspunten bij het werken met de PDCA

Bewustwording

- Iedereen is zich ervan bewust dat de PDCA- cyclus geen doel op zich is, maar een dynamisch model om samen als opleidingsgroep de continue ontwikkelpunten en vernieuwing in de opleiding vorm te geven.
- Het PDCA-document wordt beschouwd als een plastisch en levend document.

Taken en rollen

- De PDCA-cyclus gaat niet alleen een opleider aan, de gehele groep (staf en aiOS) is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en optimalisatie van de medische vervolgopleiding.
- De PDCA-cyclus is er m.a.w. voor gezamenlijke verbetering van de opleiding. Probeer daarom de cyclus dus als groep te doorlopen. Vraag naar het perspectief van anderen. Waar zitten eventuele belemmeringen en wat zijn uiteindelijk de voordelen voor beide partijen?

Continuïteit en structuur

- De PDCA-cyclus is standaard opgenomen in de agenda van de 3-maandelijkse opleidingsvergadering en/of het 2-maandelijkse opleidersberaad. De actiehouders worden aangesproken op de voortgang.
- Lopende zaken worden opgenomen in een ACTUELE PDCA. Dit zijn de punten die direct de kwaliteit van de opleiding raken.
- Afgeronde onderwerpen komen na een jaar terug op een opleidingsvergadering: 'Hoe staat het ervoor met dit afgeronde ontwikkelpunt? Is het nog altijd in orde, of moet opnieuw actie op ondernomen worden?'
- Een mooi moment om terug- en vooruit te blikken is aan het einde van het jaar of voor de zomervakantie.

Plan fase (= P)

Doel

Vanuit een gesignaleerd ontwikkelpunt wordt samen bedacht wat er nodig is om het ontwikkelpunt (deels) aan te vliegen en problemen op te lossen. Dit vraagt dat je over het ontwikkelpunt nadenkt, onderzoekt en verkent wat de aanleiding en oorzaken zijn, en wat eraan kan bijdragen om het probleem op te lossen. Jullie denken samen na en beantwoordt de vragen waar je naar toe wil, wat je wil verbeteren en wat maakt dat je dit wil verbeteren? Het gaat erom dat je de kwaliteit van de opleiding wil verbeteren.

Helpende vragen bij het opstellen van PLAN

- Wat is precies de aanleiding van het ontwikkelpunt?
- Hoe komt het dat het een ontwikkelpunt is? Wat is de belangrijkste oorzaak/zijn de belangrijkste oorzaken?
- Hoe ziet het ontwikkelpunt er in de praktijk uit?
- Geven we dezelfde betekenis aan het ontwikkelpunt? Verstaan we hetzelfde eronder?
- Voor wie is het een ontwikkelpunt? En wat maakt dat het voor diegene een ontwikkelpunt is?
- Wat maakt het dat nu een ontwikkelpunt is?
- Hoe urgent is het probleem?
- Als we dit probleem niet oppakken, wat gaat er dan mis?

- Welke oplossingsrichtingen zijn er? Wat willen we dat de verbetering oplevert?
- Wat zijn de doelen waar we aan gaan werken? Deze vormen namelijk de norm waaraan je gaat evalueren.

Valkuilen en mogelijke oplossingen in de PLAN fase

1. *De neiging is groot om allerlei praktische kwesties die de organisatie van het werk behelzen op te nemen in de PDCA. Deze punten lenen zich niet voor cyclisch verbeteren waardoor de PDCA doorlopen in dit geval geen meerwaarde heeft, maar eerder tot frustratie leidt.*

- Haal in plaats hiervan enkele verbeterpunten aan die direct de kwaliteit van de opleiding raken en doorloop het proces met aandacht. Gebruik voor de praktische kwesties desgewenst de PDCA ACTIEPUNTEN KORTE TERMIJN als deze voor een volgend overleg afgerond moeten zijn.

2. *Problemen zijn te groot of te omvangrijk.*

- Als zaken lang doorlopen betekent dat vaak dat er of weinig regie op wordt gevoerd, of dat er een te groot doel is gesteld. I.d.g. worden kleinere concreet geformuleerde subdoelen opgesteld om te komen tot een gewenst resultaat. Prioritering met kleine stapjes leiden naar het grotere doel. Werk eventueel met de PDCA LANGE TERMIJN DOELEN, ter voorbereiding op een visitatie bijvoorbeeld.

3. *Het is onduidelijk voor wie het ontwikkelpunt geldt. De relevantie is niet helder en/of de prioriteit of urgentie is niet duidelijk.*

- Het werken met de PDCA-cyclus vraagt aan de voorkant tijd om goed met elkaar in gesprek te gaan over de verschillende onderdelen. In dit gesprek zijn een aantal zaken helpend:
 - o Wees nieuwsgierig naar elkaar
 - o Vraag door totdat je echt begrijpt waarover het gaat
 - o Bied ruimte voor andere meningen
 - o Stel open vragen

Besprek met elkaar of het experimenteren en werken met de verbetercyclus mag mislukken.

4. *Het is onduidelijk wie wat nu precies aan het verbeterpunt gaat doen, we denken dat de ander het wel op zal pakken.*

- Koppel daarom expliciet een DUO aan een ontwikkelpunt gekoppeld. Dit DUO bestaat uit een staflid en een aios, als evenwaardige partner. Door de aios medeverantwoordelijk te maken, stijgt het leerrendement van de aios en de verfrissende blik van de aios is waardevol voor het staflid.

5. *Er is sprake van een oppervlakkige probleemanalyse, te weinig op inhoud en te veel op vorm. Het ontwikkelpunt is te 'hoog over', vaag of te voorzichtig geformuleerd.*

- Probeer te voorkomen dat het ontwikkelpunt met één oneliner geduid wordt, maar ga uitgebreid in op de aanleiding, de omvang en het belang van de aanpak van het probleem. Je gaat in op de achterliggende redenen (=visie) om te verbeteren en waar je naartoe wil.
- Beschrijf de aanleiding, oorzaak en probleem zo concreet mogelijk.
- Het helpt om de beoogde resultaten SMART te formuleren: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden.
- Deel het plan op in kleine stappen
- Maak het plan duidelijk voor een 'buitenstaander'.
- Als het probleem of ontwikkelpunt vaker naar voren komt, denk dan na over wat de belemmeringen zijn: wat maakt dat dit niet lukt, hoe belangrijk is het?
- Bied ruimte voor andere meningen/ de mening van de minderheid.

6. *Het ontwikkelpunt is niet meer actueel.*

- In de PDCA AFGEROND worden de behaalde successen vermeld. Op deze manier wordt het actuele overzicht bewaard maar kan er wel teruggekeken worden naar afgeronde zaken, na een jaar

bijvoorbeeld. De jaarwisseling en/of zomervakantie zijn een mooi moment voor een terug- en vooruitblik op de PDCA

Do fase (=D)

Doel

Het doel van de DO fase is het tot uitvoering brengen van het plan, acties in de dagelijkse praktijk, handelen, uitproberen. Je maakt daarvoor een plan waarin duidelijk wordt wat en hoe je dit precies doet.

Helpende vragen in de DO fase

- Wat gaan we precies doen?
- Hoe helpt dit bij het verkleinen/oplossen van het probleem (of deel van het probleem)?
- Hoe we dat gaan doen? Omschrijf de stappen/acties.
- Welke evaluatiepunten willen we ophalen?
- Wie wat gaat doen?
- Waar?

Valkuilen en mogelijke oplossingen in de DO fase

1. *Het actieplan is niet concreet genoeg, onvoldoende uitgewerkt of de acties zijn niet duidelijk toegewezen aan actiehouders.*
 - Ook hierbij helpt het om beoogde resultaten SMART te formuleren: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden.
 - Denk aan het toewijzen van de DUO's (staflid en a(n)ios) aan de betreffende verbeterpunten.
2. *Er is niet genoeg aandacht, tijd of ruimte voor de uitvoering en het oppakken van de actiepunten.*
 - Help elkaar met ruimte creëren.
 - Maak de voortgang visueel zichtbaar en bespreek deze regelmatig.
 - Nodig elkaar uit om hulp te vragen.

CHECK fase (=C)

Doel

Het doel van de CHECK is het evalueren, nadenken over en vaststellen van verschillen en overeenkomsten tussen Plan en Do. Gebeurde er wat we wilden, lukte het? Dit vraagt dat je eerst een plan maakt hoe je de CHECK gaat invullen en vervolgens ga je de CHECK uitvoeren en evalueren.

Helpende vragen in de CHECK fase

Planvorming CHECK: hoe gaan we evalueren?

- Op basis van welke criteria en normen?
- Op welke manier verzamelen we de informatie waarmee we kunnen evalueren?
- Kan het doel worden afgerond, Is het beoogde resultaat geheel of gedeeltelijk bereikt? Gaan we door met het niet bereikte deelresultaat?? Loopt het goed, maar blijft het een aandachtspunt voor de toekomst?

Uitvoeren CHECK

- Wat hebben we ons voorgenomen?
- Hoe is het gegaan?
- Wat maakte dat het anders ging?
- Was dit beter in de richting van het beoogde doel?
- Wat leren we hiervan?
- Wat ging er niet goed en wat leren we hiervan?

Evalueren CHECK

- Evalueer, naast het de inhoudelijke verbetering, ook het proces en de beleving van de betrokkenen: Hoe is het proces het ervaren? Wat ging goed en wat kan er de volgende keer beter?
- Vier successen met elkaar en waardeer fouten.

Valkuilen en mogelijke oplossingen in de CHECK fase

1. *De CHECK wordt niet uitgevoerd.*
 - Wees je als team bewust van het feit dat dit een veel voorkomend probleem is. Neem de tijd en moeite om deze fase goed te doorlopen.
 - Bespreek de CHECK expliciet en bewust.
2. *Er is geen of onduidelijke evaluatiecriteria- en normen waardoor het checken van je plan niet mogelijk is.*
 - Dit is te voorkomen door de beoogde resultaten/doelen SMART te formuleren.
3. *De CHECK is niet expliciet gemaakt.*
 - Stel daarom de volgende vragen tijdens de evaluatie: 'Wat wil je meten? Hoe ga je dat doen? Wanneer is een effect of verbetering bereikt: met harde cijfers of kwalitatief?'
 - Ga met elkaar in gesprek over de CHECK en maak daar tijd voor.
4. *Er is een (te) lange periode afgesproken tussen DO en CHECK.*
 - Daarom is het nodig om concreet 'wie, wat, waar en wanneer' te benoemen, de datum of maand met jaartal is toegevoegd. Daarbij is evident om de PDCA regelmatig te bespreken: tijdens de opleidingsvergaderingen, opleidingsberaad en evt. andere (informele) overleggen.

ACT fase (=A)

Doel

In de ACT fase worden aanbevelingen geformuleerd op basis van vastgestelde CHECK.

Helpende vragen in de ACT fase

- Wat betekent de CHECK voor de opgestelde PDCA: is verandering/ aanpassing noodzakelijk en moet PLAN' opnieuw worden opgestart?
- Zo ja, wat of welke delen nemen we weer op in de cyclus in de PLAN fase?
- Welke acties bedenken we en voeren we uit, om de informatie die in de check hebt verzameld te verwerken? De acties moeten gericht zijn op het beoogde resultaat.
- Wat is hiervoor (nog meer) nodig? Is er iets anders nodig, gaan we het anders doen?

Valkuilen en mogelijke oplossingen in de ACT fase

1. *De ACT fase wordt overgeslagen.*
 - Wees je als team bewust van het feit dat dit een veel voorkomend probleem is. Neem de tijd en moeite om deze fase goed te doorlopen.
2. *Er is alleen oog voor wat er niet goed is gegaan.*
 - Waardeer gemaakte fouten en leer ervan. Houd ook aandacht voor wat er goed gaat en wat jullie willen vasthouden. Blik terug op de behaalde resultaten en vier de successen!
3. *Niet of deels behaalde resultaten.*
 - Neem de CHECK fase opnieuw onder de loep: welke stappen zijn overgeslagen, welke vragen zijn niet beantwoord?
4. *Terugkerende ontwikkelpunten zonder hernieuwde analyse nogmaals aan bod laten komen in de PLAN fase, de kans op succes is dan klein.*
 - Begin bij een terugkerend ontwikkelpunt in PLAN alsof het een nieuw ontwikkelpunt is. Doorloop de helpende vragen en neem de valkuilen en mogelijke oplossingen mee in de aanpak.

PLAN' fase (=P')

Doel

Is er een gedeeltelijke verbetering of bijstelling nodig vanuit de CHECK fase, bepaal dan opnieuw richting in de PLAN-fase. Idem als zaken te lang doorlopen en/of als er (te) grote doelen zijn gesteld.

Het is nodig om het betreffende ontwikkelpunt opnieuw te definiëren en 'PLAN' aanpassen a.d.h.v. de helpende vragen en de valkuilen en mogelijke oplossingen. De PDCA-cyclus wordt opnieuw doorlopen.

Werken met de PDCA samengevat

