

PDCA-cyclus Medische Vervolgopleidingen

Eisen vertaald naar de praktijk



1^e versie januari 2023

2^e versie november 2024

OOR-ZON handreiking namens de onderwijskundigen – opleidingsadviseurs van:



Inhoud

1. Inleiding.....	1
2. Managementsamenvatting: 10 geboden PDCA.....	2
3. PDCA-cyclus: welke stappen moet je doorlopen?.....	3
4. Hoe maak je een verbeterplan?	4
5. Hoe leg je de PDCA-cyclus vast?.....	5
6. Wat zegt de regelgeving?	6
7. Overzicht bijlagen	8
Bijlage 1: Praktische tips voor de PDCA cyclus	9
Bijlage 2: Checklist Kwaliteitskader Medisch Specialistische Vervolgopleidingen	10
Bijlage 3: Excel format PDCA OORZON	11
Bijlage 4: Handvatten voor het toetsen van de PDCA in een audit	12
Bijlage 5: Poster 10 geboden PDCA	14

1. Inleiding

Vanuit verschillende opleidingsgroepen in OORZON verband komen er signalen dat er behoefte is aan meer informatie over het goed gebruiken van de PDCA-cyclus in de medische vervolgopleidingen. Met de nieuwe toezicht systematiek van de RGS krijgt de PDCA-cyclus een nog prominentere rol in de opleiding en is het nog belangrijker dat opleidingen hun eigen verbeterpunten signaleren en een verbetertraject inzetten. Landelijk vanuit de RGS / CGS is er weinig concrete informatie beschikbaar, en er zijn ook geen duidelijke criteria / handreikingen inzake een adequate PDCA-cyclus. Daarom hebben de onderwijskundigen - opleidingsadviseurs van de OORZON ziekenhuizen hun expertise met elkaar gedeeld, en gezamenlijk deze handreiking opgesteld, zodat voor opleidingsgroepen duidelijker wordt aan welke standaarden een goede PDCA-cyclus moet voldoen.

CONTACT

Namens de onderwijskundigen – opleidingsadviseurs OOR-ZON

Drs. Sandra Reijntjens | senior beleidsadviseur medische opleidingen Zuyderland MC | projectleider

T: 088-4596277 | M: 06-10234778 | E: s.reijntjens@zuyderland.nl

2. Managementsamenvatting: 10 geboden PDCA

- 1) **De PDCA is een middel, geen doel op zich!** Het is een model om de continue verbetering en vernieuwing in de opleiding vorm te geven. Het gesprek over de verbetering én het gewenste resultaat is het belangrijkste!
- 2) De PDCA bestaat uit 4 fases.
Fase 1 Plan: In deze fase bespreek je het probleem en hetgeen je wilt bereiken, beschrijf je criteria waaraan de gewenste situatie voldoet en inventariseer je mogelijke oplossingen. Vervolgens kies je een geschikte oplossingsrichting en benoem je de resultaten SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden). TIP: Deze fase vraagt soms meer dan je in Excel kwijt kunt, beschrijf derhalve in Excel kort de samenvatting van bovenstaande output. Realiseer je hierbij dat een 'buitenstaander' het verbeterproces moet kunnen volgen.
- 3) **Fase 2 Do:** Bespreek en beschrijf wie wanneer wat doet. Wie is aan te spreken op het resultaat? (benoem namen). Voer in deze fase de geplande verbetering uit.
- 4) **Fase 3 Check:** Hoe specifieker je in de 'plan-fase' de criteria tot succes beschrijft, des te gemakkelijker in deze fase te checken is hoe het staat met gewenste verbetering. Tijdens deze fase check je de voortgang op het proces.
- 5) **Fase 4 Act:** Is de gewenste verbetering behaald, dan kun je het afronden. Is nog verbetering mogelijk vanuit check-fase, dan opnieuw richting bepalen middels een Plan (planfase).
- 6) **Betrek de a(n)ios bij de PDCA** en maak ze mede verantwoordelijk voor het continu verbeteren van de opleiding.
- 7) Ga liever aan de slag met **drie (grotere, haalbare) verbeterpunten** / speerpunten dan met een hele rits aan kleine actiepunten.
- 8) Vul de PDCA met verbeterpunten uit de **verschillende kwaliteitsevaluaties** behorend bij de kwaliteitscyclus (D-rect, MCTQ, klimaatgesprek, externe visitatie, interne audit, jaargesprek, opleidingsvergadering, exitgesprek etc.).
- 9) Agendeer de PDCA structureel voor **opleidingsvergaderingen**, en laat de PDCA bij **andere besprekingen** als vakgroepvergaderingen, complicatiebesprekingen etc. terugkomen. Maak er een dynamisch document van dat op meerdere lagen leeft. Benut deze overleggen ook om met elkaar de verbeterplannen en –ideeën te bespreken.
- 10) Werk met:
 - **Een actuele PDCA:** de punten waar je op dit moment mee aan de slag bent.
 - **Afgeronde lijst:** laat zien welke successen jullie hebben behaald. Of neem hierin sterke punten van de opleiding op.
 - **(Kleine) actiepuntenlijst:** Een lijst met kleine punten die in principe een volgend overleg afgerond moeten zijn (hoeft niet in document PDCA, mag wel).
 - Eventueel **Langetermijn wensen:** een lijst met ambities en verbeterpunten die tevens gewenst zijn.

3. PDCA-cyclus: welke stappen moet je doorlopen?

De PDCA cyclus is binnen de medische vervolgoopleidingen hét model om de continue verbetering en vernieuwing in de opleiding te sturen. De vier letters staan voor Plan, Do, Check en Act. Het cyclisch karakter zorgt ervoor dat de kwaliteitsverbetering continu onder de aandacht is. Elke opleidingsgroep dient verbeterdoelen in een eigen PDCA cyclus op te nemen en de voortgang bij te houden.

Hieronder wordt kort toegelicht wat er in iedere fase van de PDCA gedaan wordt. Voor meer praktische tips over het gebruik van de PDCA kan [Bijlage 1: Praktische tips voor de PDCA-cyclus](#) geraadpleegd worden.

PLAN

Huidige situatie - aanleiding

- Wat is het probleem? Geef aan welke aspecten in aanmerking komen voor verbetering.
- Waarom is het een probleem?

Gewenste situatie

- Wat wil je bereiken?
- Wat is de gewenste situatie?

Resultaat

- Inventariseren mogelijke oplossingen.
- Kies de meest geschikte oplossing.
- Benoem resultaten. Geef aan wat je wilt bereiken, in welke mate je dit wilt bereiken en op welke termijn.

Aan de hand van gerichte vragen óf middels de **SMART-criteria** kun je controleren of je doel voldoende expliciet is beschreven.

S <i>Specifiek</i>	M <i>Meetbaar</i>	A <i>Acceptabel</i>	R <i>Realistisch</i>	T <i>Tijdsgebonden</i>
				

Ook de volgende vragen kunnen daarbij behulpzaam zijn:

- Wat wil je verbeteren?
- Waarom wil je verbeteren?
- Hoe wil je het gaan verbeteren?
- Hoe ga je checken of je het verbeterd hebt?

DO

- Wie doet wat wanneer? Wie zijn de resultaat verantwoordelijken?
- Voer de geplande verbetering uit.

CHECK

- Monitor de uitvoering van het verbeterplan.
- Meet of de verbetering het gewenste resultaat heeft tijdens vooraf vastgestelde evaluatiemomenten.

ACT(UALIZE)

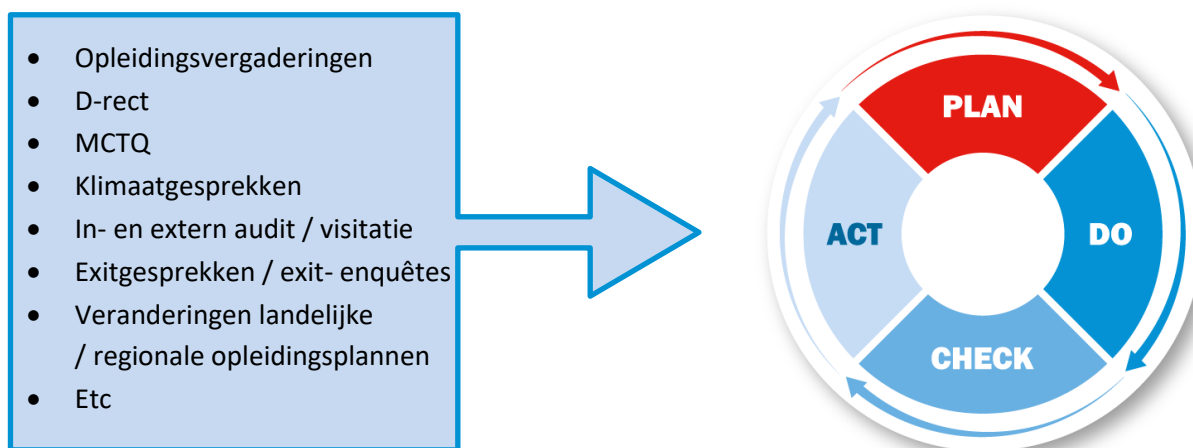
- Implementeer de geplande verbetering, of pas het verbeterplan aan.

4. Hoe maak je een verbeterplan?

Een verbeterplan is precies wat de term zegt: een plan voor verbetering. Een verbeterplan geeft handvatten bij een verbetertraject. Een verbeterplan vraagt om specificatie van de gewenste situatie, gedrag of functioneren. Verschillende bronnen kunnen zicht geven op de sterke en zwakke punten van opleiding.

Bij de medische vervolgoopleidingen kunnen onder andere onderstaande kwaliteitsmetingen / besprekingen input vormen voor een verbeterplan. Het verbeterplan kan opgenomen worden in de PDCA. Indien het verbeterplan te omvangrijk is kan er ook voor gekozen worden om een separaat plan in Word te beschrijven.

Input voor een verbeterplan



Doorloop op regelmatige basis de domeinen uit de kwaliteitscyclus; Kaderbesluit CGS en Kwaliteitskader medische specialistische vervolgoopleidingen en ga na of je aan alle criteria voldoet. Ter inspiratie is in [bijlage 2](#) een **Checklist Kwaliteitskader Medisch Specialistische Vervolgopleidingen** toegevoegd waarbij je per (sub)domein na kunt gaan of het punt minimaal adequaat is. Indien het een ontwikkelpunt, zwaarwegend punt of kritiek punt betreft kan het punt opgenomen worden in de PDCA.

- Minimaal één keer per 2 jaar, maar bij voorkeur jaarlijks.
- Of voer de cyclus gelaagd uit bijv. door:
 - Jaar 1 aandacht te hebben voor enkele domeinen
 - Jaar 2 aandacht te hebben voor andere domeinen
- Of door:
 - Jaar 1 een rapportage op te stellen
 - Jaar 2 uitvoering geven aan verbeterpunten op basis van rapportage

5. Hoe leg je de PDCA-cyclus vast?

Het vastleggen van verbeterdoelen en -plannen in een PDCA-cyclus kan op verschillende manieren worden uitgevoerd. Twee veelgebruikte methoden zijn een **Excel-format** en het gebruik van het **kwaliteitsdashboard van Reconcept**. Hieronder een toelichting op beide tools:

Excel-format PDCA OORZON

OORZON biedt een speciaal ontworpen [Excel-format](#) aan dat als leidraad dient om de PDCA-cyclus adequaat vast te leggen en door te lopen. Het format is opgebouwd uit meerdere tabbladen, elk met een specifieke focus:

- **Tabblad 1: Actuele PDCA**
Een overzicht van de verbeterpunten en acties waaraan op dit moment wordt gewerkt.
- **Tabblad 2: Afgeronde lijst**
Documentatie van behaalde successen en sterke punten van de opleiding.
- **Tabblad 3: (Kleine) actiepunten**
Een lijst met kleinere actiepunten die bij voorkeur binnen een volgende bijeenkomst afgerond dienen te zijn.
- **Tabblad 4: Checklist organisatie opleiding**
Een jaarlijkse checklist met organisatorische taken voor de opleiding, met ruimte om eigen aandachtspunten toe te voegen.
- **Tabblad 5: Checklist kwaliteitskader**
Een checklist gebaseerd op het kwaliteitskader, die idealiter jaarlijks wordt doorlopen.
- **Tabblad 6: Ambities voor de toekomst**
Een overzicht van ambities en langetermijnwensen (optioneel)

Dit format helpt bij het structureren van de cyclus en biedt een helder overzicht van zowel lopende als afgeronde acties.

Kwaliteitsdashboard Reconcept

In sommige ziekenhuizen wordt het kwaliteitsdashboard van Reconcept gebruikt of getest in pilotvorm. Dit digitale hulpmiddel ondersteunt de PDCA-cyclus en is gebaseerd op het kwaliteitskader. Het dashboard biedt:

- **Een gestructureerde aanpak voor opleiders:**
Hiermee kunnen ontwikkelpunten eenvoudig worden bijgehouden.
- **Ondersteuning voor de Centrale Opleidingscommissie (COC):**
Het dashboard helpt de COC bij het bewaken en beoordelen van de kwaliteit van opleidingen.

Het kwaliteitsdashboard biedt een moderne, digitale aanvulling op traditionele hulpmiddelen zoals het Excel-format en draagt bij aan een efficiënte kwaliteitsbewaking.

6. Wat zegt de regelgeving?

Een belangrijk element voor het toezicht door de RGS is het hebben en onderhouden van een kwaliteitscyclus, oftewel een PlanDoCheckAct (PDCA)cyclus waarbij de kwaliteit van de opleiding continu in een cyclisch karakter gemonitord en verder verbeterd wordt. Kern van die cyclus zijn de erkenningseisen uit het Kaderbesluit CGS, het specifieke besluit van het betreffende specialisme en Kwaliteitskader (cluster 2) dat beschrijft waaruit kwaliteit bestaat voor de medisch specialistische vervolgoopleidingen.

Opleidingen worden geacht een verbeterplan te maken als vervolg op de resultaten van de diverse kwaliteitsbeoordelingen. Daarbij is niet de omvang van de cyclus of het aantal meetpunten van belang, maar het cyclische karakter ervan en de geconstateerde verbeterpunten. Een belangrijk doel van een continue verbetercyclus is het garanderen van een goed en veilig opleidingsklimaat voor iedere aios en opleidingsgroep. Het uiteindelijke doel van het systeem is optimale kwaliteit van patiëntenzorg door optimale kwaliteit en inhoud van de vervolgopleiding.

Wat zegt het kaderbesluit CGS?

De algemene opleidingseisen voor de medisch specialistische vervolgoopleidingen in ziekenhuizen (cluster 2) worden door het CGS vastgelegd in het Kaderbesluit CGS dat per 1-1-2020 van kracht is voor de drie clusters van opleidingen tot geneeskundig specialist. De specifieke opleidingseisen komen voort uit de opleidingsplannen die de wetenschappelijke vereniging van ieder specialisme vastlegt in het Landelijke Opleidingsplan (LOP), waarmee het CGS heeft ingestemd.

KB-CGS C.9. Eisen kwaliteitscyclus

1. Aan de kwaliteitscyclus voor de opleiding, bedoeld in artikel C.3, eerste lid, onder g, artikel E.10, eerste lid, onder e en artikel G.7, eerste lid, onder e, worden de volgende eisen gesteld:
 - a) de methodiek van de kwaliteitscyclus bestaat in ieder geval uit de **onderdelen verzamelen en analyseren van gegevens, een evaluatief gesprek tussen de opleidingsactoren, een ontwikkelplan en de uitvoering van dat plan**, en sluit aan bij de betreffende erkenningseisen en het betreffende kwaliteitskader;
 - b) in het kader van de gegevensverzameling leveren de betrokken opleidingsactoren (aios, opleider, opleidingsgroep, coc enz.) of vertegenwoordigers daarvan de gevraagde gegevens aan;
 - c) over het resultaat en de conclusies van de evaluatie en het opgestelde **ontwikkelplan** informeert de opleidingsinstelling of het opleidingsinstituut de bij de evaluatie betrokken opleidingsactoren;
 - d) de uitkomst van de kwaliteitscyclus wordt verwerkt in het betreffende instellings- of instituutsopleidingsplan alsmede in de werkwijze van de betreffende opleidingsinstelling respectievelijk het opleidingsinstituut zelf; en
 - e) de kwaliteitscyclus wordt **ten minste elke twee jaar doorlopen**.

Wat zegt het [kwaliteitskader medische specialistische vervolgopleidingen \(cluster 2\)](#)?

Het kwaliteitskader biedt in eerste instantie een handreiking aan (plaatsvervangend) opleiders van toekomstig medisch specialisten en hun opleidingsgroepen en ook de betrokken instellingen (actoren) om vorm te geven aan een gezamenlijk kwaliteitsbeleid en dit met een gerichte interne kwaliteitscyclus te evalueren, te borgen en door te ontwikkelen.

Het kwaliteitskader is ingedeeld in algemene kwaliteitsdomeinen die vervolgens per opleidingsactor zijn uitgewerkt in kwaliteitsaspecten. In het Kwaliteitskader worden de volgende kwaliteitsdomeinen onderscheiden:

1. Visie en beleid met betrekking tot opleiden
2. Kwaliteitszorg
3. Praktische organisatie van de opleiding
4. Begeleiding aios
5. (Onderwijskundige) professionalisering

7. Overzicht bijlagen

- **Bijlage 1: Praktische tips voor de PDCA cyclus**
 - De betekenis van de PDCA per fase. Wat verstaan we onder de PDCA? Wat betekenen de P, de C, de D en de A? En wanneer is een PDCA 'goed', wat is daarvoor nodig (norm)?
- **Bijlage 2: Checklist Kwaliteitskader Medisch Specialistische Vervolgopleidingen**
 - checklist om bij voorkeur 1 keer per jaar de 5 hoofddomeinen en subdomeinen uit het kwaliteitskader te doorlopen of deze punten minimaal adequaat zijn. Indien het een ontwikkelpunt, zwaarwegend punt of kritiek punt is opnemen in de PDCA. Deze checklist is tevens opgenomen in het format PDCA OORZON tabblad 5.
- **Bijlage 3: [Excel-format PDCA OORZON](#)**
- **Bijlage 4: Handvatten voor het toetsen van de PDCA in een audit**
 - In het overzicht worden enkele belemmerende factoren inzake de PDCA benoemd met tips voor het gesprek tijdens een audit / interne visitatie.
- **Bijlage 5: [Poster 10 geboden PDCA](#)**

Bijlage 1: Praktische tips voor de PDCA cyclus

Wat verstaan we onder de PDCA? Wat betekenen de P, de C, de D en de A? En wanneer is een PDCA 'goed', wat is daarvoor nodig (norm)?

Tabel 1 PDCA-cyclus: Betekenis PDCA en norm per fase

	Definitie	Toegekende betekenis	Norm
P	Plan Bedenken, beslissen, afspreken, plannen: Wat? Waarom? Wie? Hoe? Wanneer?	Signaleren, analyseren en definiëren van probleem / situatie / doel. Plan maken / Actieplan maken / Behapbaar maken / Concreet maken / Relevantie voor opleiding / Probleem → Visie → Plan.	- De Plan-fase insteken vanuit een probleem: de urgentie om de cyclus op te starten wordt het meest gevoeld wanneer een probleemesignaleerd wordt. - Niet met één oneliner het probleem duiden, maar meer uitgebreid ingaan op de aanleiding, op het belang van de aanpak van het probleem, op de omvang van het probleem en dus het resultaat van een probleemanalyse navolgbaar beschrijven.
D	Do Doen, tot uitvoering brengen van plan.	Concreet plan van aanpak met probleemeigenaars incl. tijdspad / Oplossing realiseren / Actiepunten oppakken / Uitvoering.	- Als de P een probleem impliceert, dan betekent dat dat de Do als vanzelfsprekend activiteiten zijn in de aanpak van of oplossing voor het probleem. - Maak het concreet, met een tijdspad, eventuele deelstappen en wijs één of meerdere probleemeigenaren aan.
C	Check Evalueren, vaststellen van verschil / overeenkomst tussen Plan en Do, gebeurde er wat we wilden, lukte het?	Controle / Evaluatie / Check / Evalueren plan en resultaten / Meetbaar / Evalueerbaar / Houd je aan uitkomsten van P.	- Steek de check in eerste instantie planmatig in: Hoe gaan we de activiteiten evalueren passend bij de wijze waarop we het probleem geformuleerd hebben? Welke criteria brengen we op welke wijze in kaart en hebben we daarbij eventueel ook al een norm op basis waarvan we naderhand kunnen zeggen of we tevreden zijn over de ingezette oplossingen? Dus voordat een opleiding aan de slag gaat met de oplossing ook eerst goed nadenken over de wijze van evalueren. - Zodra de evaluatie heeft plaatsgevonden, kan bij de check melding worden gemaakt van de resultaten. En let dan op of deze resultaten aansluiten bij het aanvankelijk geschetste probleem.
A	Act Aanbevelingen formuleren, gezien C gaan we hiermee door / stoppen / het anders doen.	Bijsturing / Afhandeling / Andere oplossing / Cyclus rond: eindpunt, beginpunt, reflectie / Aanbevelingen formuleren, conclusie / Beschrijf nieuwe werkwijze / Bewustwording / Plannen van Evaluatie (P') / Afsluiten / Conclusie: Loopt goed maar blijft aandachtspunt of verandering of aanpassing noodzakelijk → P'	- De activiteiten moeten een oplossing voor het probleem zijn. Zo niet, wat is er dan nog meer nodig? Of is er iets anders nodig?
P'	Plan' Wat gaan we dan precies gezien A doen: Wat? Waarom? Wie? Hoe? Wanneer?	Opnieuw probleem definiëren en Plan aanpassen.	

Bijlage 2: Checklist Kwaliteitskader Medisch Specialistische Vervolgopleidingen

Onderstaande checklist kan gebruikt worden ter ondersteuning bij de PDCA om na te gaan of voldaan wordt aan de 5 hoofddomeinen en sub-domeinen uit het kwaliteitskader. Doorloop bij voorkeur minimaal 1 keer per jaar onderstaande hoofd- en sub-domeinen en ga na of het punt minimaal adequaat is. Indien het een ontwikkelpunt, zwaarwegend punt of kritiek punt betreft, is het advies om het punt op te nemen in de PDCA-cyclus.

Tip: de hoofddomeinen (zonder sub-domeinen) kunnen als vast agenda-format voor opleidingsvergaderingen gehanteerd worden.

[Link Kwaliteitskader Medisch Specialistische Vervolgopleidingen](#)

	Trots	Ambitie	Ade- quaat	Ontwik- kelpunt	Zwaar- wegend punt	Kritiek- punt
1. Visie en beleid met betrekking tot opleiden						
• Opleidingsplan en visie (regionaal / lokaal)						
• Rol en taakverdeling						
• Samenwerkingen						
2. Kwaliteitszorg						
• Organisatie kwaliteitscyclus (PDCA)						
• Kwaliteitsmetingen (D-rect / MCTQ / klimaatgesprek / jaargesprek etc)						
• Opleidingsvergaderingen						
3. Praktische organisatie van de opleiding						
• Informatievoorziening, afspraken en overdracht						
• Onderwijs en opleidingsactiviteiten						
• Beschikbaarheid relevante praktijksituaties en werkplekken						
4. Begeleiding aios						
• Opleidingsklimaat						
• Begeleiding en feedback						
• Verslaglegging en bekwaamverklaren						
• Individualisering en persoonlijke profilering						

Bijlage 3: Excel-format PDCA OORZON

[Link Excel-format PDCA OORZON](#)

- **Tabblad 1: Een actuele PDCA:** de punten waar je op dit moment mee aan de slag bent.
- **Tabblad 2: Afgeronde lijst:** laat zien welke successen je hebt behaald. Of neem hierin sterke punten van de opleiding op.
- **Tabblad 3: (Kleine) actiepunten:** een lijst met kleine punten die in principe een volgend overleg afgerond moeten zijn (hoeft niet in document PDCA, mag wel).
- **Tabblad 4: Checklist organisatie opleiding:** checklist met punten die (jaarlijks) georganiseerd moeten worden voor de opleiding
- **Tabblad 5: Checklist kwaliteitskader:** checklist bij voorkeur jaarlijks te doorlopen.
- **Tabblad 6: Ambities voor de toekomst:** een overzicht van ambities en langetermijnwensen (optioneel).

Bijlage 4: Handvatten voor het toetsen van de PDCA in een audit

Belemmerende factoren bevragen tijdens een audit

In onderstaand schema worden enkele belemmerende factoren inzake de PDCA benoemd met tips voor het gesprek tijdens een audit / interne visitatie.

<i>Belemmerende factor</i>	<i>Tips voor gesprek tijdens audit</i>
Probleem te groot. Onduidelijk voor wie het een probleem is. Relevantie niet helder. Prioriteit of urgentie niet duidelijk. Te 'hoog over' of te voorzichtig geformuleerd. Niet meer actueel. Oppervlakkige probleemanalyse, te weinig op inhoud en te veel op vorm.	- Doorvragen! Doorvragen! Doorvragen! - Wat is precies de aanleiding? Er staan soms losse dingen op de PDCA, en de reden is vaak niet expliciet. P is een gezamenlijk probleem met een aanleiding in plaats van 'een plannetje' (zie Tabel 1). Voorkom lijsten met to-do's met vooral 'praktische' kwesties die de organisatie van het werk omhelzen in plaats van een echt verbeterplan dat expliciet en direct de kwaliteit van de opleiding raakt. - Eventueel adviseren om het probleem van de lijst af te halen wanneer het niet meer actueel of onvoldoende relevant is. - Stimuleer het 'durven prioriteren'
Afhankelijkheid van derde partij; bijvoorbeeld qua logistiek. Externe factoren waarover je geen controle hebt of er is onvoldoende draagvlak voor het probleem of de oplosrichting	- Doorvragen! Doorvragen! Doorvragen! - Pas op dat dit niet te snel gezegd wordt (externe attributie): Hebben ze echt alles uit de kast gehaald? Zo ja, adviseer eventueel om het probleem van de lijst af te halen. - Probeer er een gezamenlijk probleem van te maken: Vraag naar het perspectief van anderen: Wat belemmert de ander? What is in it for them? Wat zijn de voordelen vanuit beide partijen? - Maak bewust van het belang van prioritering: Hoe belangrijk is dit voor jullie? En waarom? - Stimuleer de formulering van een plan van aanpak in het geval van een urgent / belangrijk probleem
Verskil van mening / niet iedereen op één lijn bij de probleemanalyse, de gekozen oplosrichting of de conclusie gezien de uitkomsten uit de evaluatie.	- Doorvragen! Doorvragen! Doorvragen! - Wijs erop dat het bijzonder is dat dit gebeurt → voorbereiding op audit? Had dit niet eerder aan bod moeten komen? Wat zegt dat over de opleiding (sfeer, communicatie..)? - Benoemen / constateren. Ik zie / hoor... Willen jullie allemaal wel hetzelfde? Verstaan jullie er hetzelfde onder? Verwachten jullie hetzelfde (van elkaars rol)? Wat kunnen jullie doen? - Wat is de norm? Wanneer is wie tevreden? Gedeelde norm? - Diegene die checkt zou juist misschien een ander moeten zijn (anders: 'de slager keurt zijn eigen vlees') of een gezamenlijke check tijdens de opleidingsvergadering.
Een terugkerend thema dat een gedragsverandering vraagt. Aan intentie geen gebrek, maar het lukt steeds niet.	- Doorvragen! Doorvragen! Doorvragen! - Open vraag stellen naar belemmering: Waarom lukt dit nu niet? Hoe belangrijk is het? Wie lukt het wel? Waarom lukt het dan wel? Best practices binnen de vakgroep? - Helpen om het kleiner te maken / deelstappen te formuleren. - Vragen naar eigenaarschap: Is dat belegd? Wie is probleemeneigenaar? Wie is verantwoordelijk? Wie legt verantwoording af aan wie? En zijn anderen 'meegenomen' en geactiveerd? Hoe zorg je ervoor dat de rest het probleem voelt?
Algemene tips	- Met goede vragen kun je een lastig gesprek toch echt de goede kant op sturen, ook al is het soms wat zoeken in het gesprek: - o Zorg voor openheid en veiligheid, niet veroordelend doorvragen. - o Doorvragen tot je echt begrijpt waarover het gaat. - o Stel geen suggestieve vragen, maar stel open vragen. - o Trechter de vragen; van algemene open vragen tot steeds meer gerichte open vragen. - o Volhardend en aanhoudend maar niet aanvallend; meedenkend. - Houd aandacht voor positieve zaken: Wat gaat goed en wat moeten jullie vasthouden? - Wees alert op signalen / rode vlaggen, voor fundamentele problemen: Sfeer, veiligheid en communicatie.

	- Bied ruimte voor andere meningen / de mening van de minderheid. - Vat samen, benoem en constateer 'blijkbaar...', 'begrijp ik het goed dat...'. - Reageer op non-verbale communicatie (zie je iemand nee knikken, vraag ernaar).
--	--

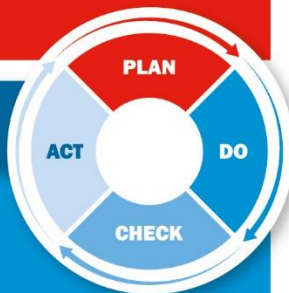
10 GEBODEN PDCA



1

DE PDCA IS EEN MIDDEL, GEEN DOEL OP ZICH! Het is een model om de continue verbetering en vernieuwing in de opleiding vorm te geven. Het gesprek over de verbetering én het gewenste resultaat is het belangrijkste!

DE PDCA BESTAAT UIT 4 FASES:



FASE 1 PLAN:

In deze fase bespreek je het probleem en hetgeen je wilt bereiken, beschrijf je criteria waaraan de gewenste situatie voldoet en inventariseer je mogelijke oplossingen. Vervolgens kies je een geschikte oplossingsrichting en benoem je de resultaten SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden). **TIP:** Deze fase vraagt soms meer dan je in Excel kwijt kunt, beschrijf derhalve in Excel kort de samenvatting van bovenstaande output. Realiseer je hierbij dat een 'buitenstaander' het verbeter-proces moet kunnen volgen.

2

3

FASE 2 DO: Bespreek en beschrijf wie wanneer wat doet. Wie is aan te spreken op het resultaat? (benoem namen). Voer in deze fase de geplande verbetering uit.

4

FASE 3 CHECK: Hoe specifieker je in de 'plan-fase' de criteria tot succes beschrijft, des te gemakkelijker in deze fase te checken is hoe het staat met gewenste verbetering. Tijdens deze fase check je de voortgang op het proces.

5

FASE 4 ACT: Is de gewenste verbetering behaald, dan kun je afronden. Is nog verbetering mogelijk vanuit check-fase, dan opnieuw richting bepalen middels een Plan (planfase).

BETREK DE A(N)IOS BIJ DE PDCA en maak ze mede verantwoordelijk voor het continu verbeteren van de opleiding.

6

Ga liever aan de slag met **DRIE (GROTERE, HAALBARE) VERBETERPUNTEN** / speerpunten dan met een hele rits aan kleine actiepunten.

7

Vul de PDCA met verbeterpunten uit de **VERSCHILLENDE KWALITEITS-INSTRUMENTEN** behorend bij de kwaliteitscyclus (D-rect, MCTQ, klimaatgesprek, externe visitatie, interne audit, jaargesprek etc).

8

Agendeer de PDCA structureel voor **OPLEIDINGSVERGADERINGEN**, en laat de PDCA bij **ANDERE BESPREKINGEN** als vakgroepvergaderingen, complicatie-besprekingen etc terugkomen. Maak er een dynamisch document van dat op meerdere lagen leeft. Benut deze overleggen ook om met elkaar de verbeterplannen en -ideeën te bespreken.

9

Werk met:

- **EEN ACTUELE PDCA:** de punten waar je op dit moment mee aan de slag bent.
- **AFGERONDE LIJST:** laat zien welke successen jullie hebben behaald. Of neem hierin sterke punten van de opleiding op.
- **(KLEINE) ACTIEPUNTEN:** Een lijst met kleine punten die in principe een volgend overleg afgerond moeten zijn (hoeft niet in document PDCA, mag wel).
- Eventueel **LANGETERMIJN WENSEN:** een lijst met ambities en verbeterpunten die tevens gewenst zijn.

10