

HET GEBRUIK VAN DE PDCA CIRKEL

KWALITATIEF ONDERZOEK NAAR HET GEBRUIK VAN DE PDCA CIRKEL VAN
WILLIAM EDWARDS DEMING IN DE PRAKTIJK



Borgen

Continue verbetering

Lisa van der Schelde

Juni 2017

Het gebruik van de PDCA cirkel

Kwalitatief onderzoek naar het gebruik van de PDCA cirkel van
William Edwards Deming in de praktijk

Afstudeeronderzoek Lisa van der Schelde - 1078310

Student Toegepaste Psychologie aan de Hogeschool in Leiden

Juni 2017, Rhoon

Inhoudelijk begeleider: L. Dickhoff, Hogeschool Leiden

Examinator: Drs. R.T.J. Beijer, Hogeschool Leiden

Opdrachtgever: Drs. N.L. Streng-Rosenthal, Andersom Organiseren

Voorwoord

Beste lezer,

Dit onderzoek is uitgevoerd naar aanleiding van de course 'Proeve van bekwaamheid' van de opleiding Toegepaste Psychologie aan de Hogeschool in Leiden. De start van het onderzoek begon in februari 2016 en is in juni 2017 afgerond, met dit rapport als resultaat. De uitvoering en rapportage van dit onderzoek gaan als het goed is zorgen voor het feit dat ik mij binnenkort 'Toegepast Psycholoog' mag noemen.

Dat het onderzoeksproces iets langer heeft geduurd dan gehoopt en gepland, wil niet zeggen dat ik minder trots ben op het eindresultaat. Wat dit proces voor mij zo lastig maakte, is het feit dat ik nooit eerder zelfstandig een onderzoek heb uitgevoerd. Daarnaast is de PDCA-cirkel van William Edwards Deming een ingewikkelder onderwerp om te onderzoeken dan ik van tevoren had gedacht. Gelukkig ben ik gedurende het onderzoek bijgestaan door verschillende personen die ik daar graag voor wil bedanken. Hun bijdragen hebben er mede voor gezorgd dat ik trots kan zijn op het onderzoeksrapport dat voor u ligt.

Allereerst wil ik mijn opdrachtgever, Andersom Organiseren, bedanken voor de mogelijkheid voor het uitvoeren van dit onderzoek. Zonder opdrachtgever had ik überhaupt geen onderzoek kunnen doen en dus ook niet kunnen afstuderen.

Een speciaal dankwoord gaat uit naar Drs. N.L. Streng-Rosenthal van Andersom Organiseren, met wie ik veel heb gesproken over de inhoudelijke aspecten van het onderzoek. Samen hebben we meerdere dagen gefilosofeerd en gediscussieerd over het ontstaan, gebruik en doel van de PDCA-cirkel. Tijdens een telefoongesprek met jou heb ik wel eens gezegd: "Jammer dat we Deming zelf niet meer kunnen spreken en aan hem kunnen vragen wat hij nou precies heeft bedoeld met die cirkel". Dit geeft wel aan dat het een hele zoektocht is geweest om tot de juiste resultaten en conclusies te komen. Jouw kennis en inspiratie hebben mij geholpen bij het krijgen van inzicht in de verschillende aspecten en ik wil je bedanken voor het vertrouwen dat je me hebt gegeven bij het uitvoeren en rapporteren van dit onderzoek.

Daarnaast wil ik M. de Koning, partner van Andersom Organiseren maar tevens ook meer dan een goede kennis van mij, bedanken voor alle gezellige 'kantoordagen' die we hebben gehad. Er zijn meerdere momenten geweest waarop mijn motivatie ver te zoeken was, maar jouw enthousiasme en peptalks zorgden er iedere keer weer voor dat ik de draad wist op te pakken. Dank je wel voor alle gezellige pauzes en lekkere lunches, die maakten dat het afstuderen af en toe toch best leuk was!

Bovenal wil ik mijn inhoudelijk begeleider L. Dickhoff bedanken voor haar geduld en steun op de momenten dat ik vastliep en niet wist hoe ik verder moest met het onderzoek. Gedurende het gehele onderzoeksproces heb ik kunnen rekenen op goede feedback en ideeën, zodat ik mijn onderzoek naar een steeds hoger niveau kon brengen. Zonder uw hulp was dit onderzoek nooit in de buurt gekomen van wat het nu is. Dank u wel daarvoor!

Graag wil ik laten weten dat het afstudeerproces een lastige maar hele leerzame tijd is geweest. Door het uitvoeren van dit onderzoek ben ik er achter dat ik mij verder wil richten op de arbeid- en organisatiepsychologie, met hopelijk een interessante en uitdagende baan als eindresultaat!

Lisa van der Schelde

Rhoon, juni 2017

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inhoudsopgave	4
Samenvatting	5
Summary	6
Verklarende woordenlijst	8
1. Inleiding	9
1.1 Achtergrond	9
1.2 Aanleiding.....	9
1.3 Probleemstelling	10
1.4 Hoofdvraag	10
1.5 Deelvragen	10
1.6 Doelstelling	10
1.7 Leeswijzer	11
2. Onderzoeksmethode	12
2.1 Onderzoeksstrategie	12
2.2 Dataverzameling.....	12
2.3 Analysemethode	14
2.4 Kwaliteitscriteria	14
3. Literatuuronderzoek	15
3.1 William Edwards Deming – Achtergrondinformatie	15
3.2 De filosofie van William Edwards Deming	15
3.3 PDCA	16
3.4 Certificeren	18
3.5 Deelvraag 1: Hoe is de PDCA cirkel ontstaan?	18
3.6 Deelvraag 2: Wat is het doel van de PDCA cirkel van Deming?	19
3.7 Deelvraag 3: Hoe zou de PDCA cirkel gebruikt moeten worden in de praktijk?	19
3.8 Deelvraag 4: Wanneer zou de PDCA cirkel gebruikt moeten worden in de praktijk?	19
4. Resultaten.....	20
4.1 Deelvraag 2: Wat is het doel van de PDCA cirkel van Deming?	20
4.2 Deelvraag 3: Hoe zou de PDCA cirkel gebruikt moeten worden in de praktijk?	21
4.3 Deelvraag 4: Wanneer zou de PDCA cirkel gebruikt moeten worden in de praktijk?	23
4.4 Deelvraag 5: Wat levert de PDCA cirkel de bedrijven op?.....	24
5. Conclusie en aanbevelingen	27
5.1 Conclusie.....	27
5.2 Aanbevelingen.....	28
5.2.1 Implementatieplan	29
6. Kritische blik	30
7. Literatuurlijst.....	32
Bijlage 1. Vragenlijst.....	33
Bijlage 2. Overzicht interview- en deelvragen	34
Bijlage 3. Implementatieplan	35
Bijlage 4. Transcript I	37
Bijlage 5. Transcript II	54

Samenvatting

Opdrachtgever van dit onderzoek, Andersom Organiseren, is een organisatie- en adviesbureau dat organisaties begeleidt bij verandertrajecten. Veel organisaties waar Andersom Organiseren komt zijn gecertificeerd volgens de kwaliteitsnormen van de Internationale Organisatie voor Standaardisatie (ISO) waarin de PDCA cirkel centraal staat. Die organisaties zijn vanuit de certificering verplicht de PDCA cirkel toe te passen in de praktijk.

Het probleem is dat Andersom Organiseren ervaart dat de PDCA cirkel de organisaties niet het gewenste resultaat oplevert wanneer de cirkel extrinsiek wordt toegepast. Het beoogde resultaat van de PDCA cirkel is het continu verbeteren van de bedrijfsvoering. Het doel van dit onderzoek voor Andersom Organiseren is inzicht te krijgen in hoe de PDCA cirkel toegepast zou moeten worden in de praktijk om hiermee maximaal resultaat uit de cirkel te halen. Daarnaast onderbouwt het onderzoek of certificering op basis van de PDCA cirkel een positief, neutraal of negatief effect heeft op bedrijfsmatige resultaten.

Om aan de doelstelling van de opdrachtgever te voldoen, is een onderzoeksvraag opgesteld. De onderzoeksvraag die centraal staat in het onderzoek is:

Hoe wordt de PDCA cirkel van William Edwards Deming toegepast in de praktijk?

Om antwoord te kunnen geven op deze vraag, is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Hierbij is ten eerste een literatuuronderzoek gedaan waarbij aan de hand van verschillende (wetenschappelijke) bronnen is uitgezocht hoe de PDCA cirkel is ontstaan en wat het doel van de cirkel is. Daarnaast zijn acht interviews afgenomen bij respondenten die werken met de PDCA cirkel in de praktijk. Door deze twee 'sub-onderzoeken' met elkaar te vergelijken, is achterhaald of de cirkel op de juiste manier wordt toegepast in de praktijk.

Uit de resultaten van de interviews blijkt dat de respondenten verschillende opvattingen hebben over de PDCA cirkel. Zo verschillen de momenten van het gebruik van de cirkel, de redenen van het gebruik en de manieren van het toepassen van de cirkel. Het blijkt dat in de praktijk geen duidelijk beeld bestaat van hoe de cirkel is ontstaan, wat het doel is van de cirkel en hoe deze toegepast zou moeten worden.

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat de PDCA cirkel is bedacht als hulpmiddel bij het volgen en borgen van de verbetering. De basis van de filosofie van Deming is gebaseerd op 14 punten die een organisatie kan hanteren wanneer zij een verandering/verbetering willen bewerkstelligen. Het laatste punt betreft het invoeren van de verandering, waarbij de PDCA cirkel gebruikt kan worden als borging van de verandering/verbetering.

Geconcludeerd kan worden dat de PDCA cirkel niet werkt wanneer deze extrinsiek wordt toegepast zonder dat men de achterliggende filosofie van Deming kent. Deming schrijft in zijn boek dat juist de 14 punten de basis zijn voor de verandering en dat de PDCA gebruikt kan worden voor de borging ervan. De PDCA cirkel klakkeloos en als 'tool' toepassen, levert de organisaties veelal geen verbeteringen op.

Een aanbeveling voor de opdrachtgever is om de toekomstige/huidige klanten te attenderen op de filosofie van Deming (de 14 punten) en niet op de PDCA cirkel. Hiervoor is een implementatieplan beschreven in de vorm van een stappenplan die de toekomstige/huidige klanten van Andersom Organiseren kan helpen bij het implementeren van een verandering/verbetering. In dit stappenplan wordt duidelijk welke punten van Deming bij welke stap gehanteerd zouden moeten worden.

Andersom Organiseren zou tevens in gesprek kunnen gaan met certificatie instellingen, over de discussie of bij kwaliteitsnormen niet beter de filosofie van Deming gehanteerd zou moeten worden, in plaats van de PDCA cirkel van Deming.

Summary

Andersom Organiseren is an organization and consultancy firm which supports organizations in changing their work processes. Many of the organizations visited by Andersom Organiseren are certified according to the quality standards set by the ISO International Organization for Standardization (ISO), in which the PDCA circle has a key position. Those organizations are because of their certification obliged to apply the PDCA circle in their operations.

The problem experienced by Andersom Organiseren is that the PDCA circle does not deliver the desired benefits to their clients when it is extrinsically applied. The desired result of the PDCA circle is the continuous improvement of business operations. The goal of this study for Andersom Organiseren is to deliver insights in how the PDCA circle should actually be applied in order to achieve the maximum benefits. Additionally, this report substantiates whether certification based on the PDCA circle results in a positive, neutral or negative effect on business operations.

In order to cope with the objective set by the client, a research question is formulated. The research question, which is the key question throughout this report, is as followed:

How is the PDCA circle from William Edwards Deming applied in practice?

A qualitative study is conducted to answer the research question. An extensive literature review is done in which multiple different (scientific) sources are studied to examine how the PDCA circle is originated and what the purpose and goal of the circle is. Furthermore, eight interviews are conducted with respondents familiar with working with the PDCA circle in their organizations. By combining and comparing the output of these two 'sub-research studies', a conclusion can be drawn whether or not the way the PDCA circle is being applied in practice is in alignment with the theories.

The results from the interviews show that there is a wide range of views regarding the use of the PDCA circle. Differences are found in the moments in which the PDCA circle is used, the reasons why the circle is used and the way in which the circle is being applied. The results indicate that there is no clear understanding of how the PDCA circle is originated, what the goal of the PDCA circle is and how the PDCA circle should be applied in practice.

The literature review shows that the PDCA circle is designed as a tool for pursuing and securing continuous improvement. The philosophy of Deming is based on 14 points which an organization can handle when it wants to achieve a change or improvement. The last of those 14 points addresses the implementation of this change, and the role of the PDCA as a useful tool for securing the desired change and improvements.

It can be concluded that the PDCA circle does not function as it should when it is extrinsically applied without a sufficient understanding of philosophy of Deming, which is the foundation behind the PDCA circle. Deming writes in his book that the focus should rather be on the 14 points behind change and that the PDCA circle could be used to secure change and improvements. Applying the PDCA circle simply and only as a tool without thinking and without a robust understanding of the philosophy behind the PDCA circle, does not and will not deliver optimal results for the organizations involved.

A recommendation for Andersom Organiseren is to point current and future clients at the philosophy of Deming (the 14 points) and not focus at the PDCA circle. An implementation plan is developed to apply this recommendation. This implementation plan is provided in the form of a roadmap which could help both current and future clients of Andersom Organiseren in the implementation of change and improvement. This roadmap explains which of the 14 points from Deming should be addressed in the different phases of change.

Andersom Organiseren could also start a dialogue with certification institutes about the discussion if quality standards should rather be based on the philosophy of Deming instead of Deming's PDCA circle.

Verklarende woordenlijst

- **Auditor:** Een onderzoek naar het functioneren van een bedrijf als geheel of op onderdelen (Encyclo, 2017).
- **Borgen:** Maatregelen treffen zodat iets zeker in orde is en in orde blijft (Encyclo, 2017).
- **HKZ certificering:** HKZ staat voor Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector. Het certificaat wordt verkregen wanneer een organisatie voldoet aan de vooraf opgestelde kwaliteitsnormen van de geleverde zorg (Mavim, 2017).
- **Kwaliteitsmanagement:** Het organiseren van maatregelen om te zorgen dat wordt voldaan aan de behoefte en verwachtingen van de klant (Encyclo, 2017).
- **Pilot:** Klein project of onderzoek dat bedoeld is om iets uit te proberen (Encyclo, 2017).

1. Inleiding

1.1 Achtergrond

Dit onderzoek wordt gedaan in opdracht van Andersom Organiseren. Andersom Organiseren is een organisatie- en adviesbureau dat organisaties begeleidt bij verandertrajecten.

Het team van Andersom Organiseren bestaat uit drie partners die ieder hun eigen expertise hebben.

- Birgit Regout-Hoyng is gespecialiseerd op het gebied van conflicthantering en het coachen van leidinggevendenden. Zij is geaccrediteerd Belbin-trainer en richt zich op (directie) teambuilding.
- Nanny Streng-Rosenthal is arbeids- en organisatiepsycholoog en gespecialiseerd op het gebied van verandermanagement. Hierbij streeft zij ernaar om veranderingen zo goed mogelijk te realiseren door direct draagvlak van medewerkers en leidinggevendenden te creëren.
- Monique de Koning is gespecialiseerd op het gebied van het commerciële traject. Zij heeft veel ervaring als trainer/coach voor verkooppersoneel en als commercieel strategisch adviseur voor directieleden.

Met elkaar hebben de drie partners van Andersom Organiseren ervaring op verschillende gebieden zoals bijvoorbeeld:

- Het efficiënt maken van processen en het organisatiesysteem.
- Het vrijspelen van capaciteit.
- Het begeleiden van samenwerking binnen maatschappen, afdelingen en directieteams.

Bij de verandertrajecten die Andersom Organiseren begeleidt, streeft zij ernaar om alle medewerkers van die organisaties te betrekken, omdat Andersom Organiseren gelooft dat de medewerkers de kennis hebben van de praktijk. De verandering wordt doorgevoerd op zowel de werkvloer als binnen het management. De aanpak van Andersom Organiseren is gebaseerd op verschillende wetenschappelijke filosofieën, waaronder ook de filosofie van William Edwards Deming (Andersom organiseren, n.d.).

1.2 Aanleiding

Andersom Organiseren heeft haar aanpak onder meer gebaseerd op de filosofie van William Edwards Deming (1900-1993). Deming was een Amerikaanse statisticus en is vooral bekend als leermeester op het gebied van kwaliteitsmanagement en het continue verbeteren van organisaties (Toolshero, 2014). Veel bedrijven waar Andersom Organiseren komt zijn gecertificeerd en hanteren de kwaliteitsnormen volgens de Internationale Organisatie voor Standaardisatie (ISO). Andersom Organiseren ziet al jaren dat wetenschappelijke filosofieën grijpbaar en concreet worden gemaakt voor organisaties in de vorm van verschillende zogenaamde 'tools'. Een van die tools is de PDCA (plan-do-check-act) cirkel van Deming. Inmiddels is dit zo'n ingeburgerd begrip dat deze op grote schaal wordt onderwezen en toegepast. In kwaliteitsnormen van bijvoorbeeld de ISO staat deze cirkel zelfs centraal (ISO register, 2017). De cirkel wordt gebruikt om de processen binnen een organisatie te beheersen en verbeteren. Echter, er lijkt een tendens zichtbaar dat organisaties niet weten waarom de PDCA cirkel gebruikt wordt (N. Streng, persoonlijke communicatie, 9 mei, 2016).

Andersom Organiseren ervaart dat bedrijven de PDCA cirkel extrinsiek toepassen, dat wil zeggen dat het van buiten af wordt opgelegd. Bij organisaties die zich laten certificeren, is het zelfs verplicht om met de PDCA cirkel te werken. Bedrijven lijken de cirkel te gebruiken omdat het moet en niet omdat zij zelf vanuit een bepaalde visie kiezen om met de filosofie en PDCA cirkel van Deming te werken.

In deze situatie levert de PDCA cirkel niet het beoogde en gewenste resultaat. Het resultaat van de PDCA cirkel zou namelijk moeten zijn: het continu verbeteren van de bedrijfsvoering (Petkovski, 2017).

Het is voor Andersom Organiseren belangrijk dat er onderzoek wordt gedaan naar de PDCA cirkel van William Edwards Deming. Hierin moet gekeken worden hoe de filosofie van Deming in elkaar steekt, hoe deze gebruikt zou moeten worden en vervolgens hoe deze toegepast wordt in de praktijk. Op deze manier heeft Andersom Organiseren een goede onderbouwing hoe en waarom de PDCA cirkel van Deming toegepast moet worden in de praktijk en wat dit de bedrijven kan bieden/opleveren. Andersom Organiseren verwacht dat deze bedrijven met behulp van de filosofie van Deming hun werk naar een hoger niveau kunnen brengen (N. Streng, persoonlijke communicatie, 9 mei, 2016).

1.3 Probleemstelling

Andersom Organiseren vindt het een **zorgelijke ontwikkeling dat tools worden toegepast omdat het moet en niet omdat organisaties hier zelf voor kiezen**. Uit ervaring ziet Andersom Organiseren dat het klakkeloos toepassen van de PDCA cirkel, medewerkers en leidinggevenden extra werk geeft maar **geen beter resultaat**, terwijl de filosofie van Deming dit wel beoogd.

1.4 Hoofdvraag

Om te kunnen onderzoek hoe de PDCA cirkel het best toegepast zou moeten worden, is het essentieel om te weten hoe deze cirkel momenteel wordt toegepast. Aan de hand van de probleemstelling is daarom de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Hoe wordt de PDCA cirkel van William Edwards Deming toegepast in de praktijk?

1.5 Deelvragen

Met behulp van de volgende deelvragen wordt de hoofdvraag beantwoord:

1. *Hoe is de PDCA cirkel ontstaan?*
Deze vraag zal worden beantwoord door middel van de informatie uit het literatuuronderzoek.
2. *Wat is het doel van de PDCA cirkel van Deming?*
Het antwoord op deze deelvraag wordt gegeven door middel van informatie uit zowel het literatuuronderzoek als kwalitatief veldonderzoek (interviews).
3. *Hoe zou de PDCA cirkel gebruikt moeten worden in de praktijk?*
Deze vraag wordt tevens beantwoord door middel van de informatie uit het literatuuronderzoek en de interviews.
4. *Wanneer zou de PDCA cirkel gebruikt moeten worden in de praktijk?*
Ook deelvraag 4 wordt beantwoord door middel van informatie uit het literatuuronderzoek en de interviews.
5. *Wat levert de PDCA cirkel bedrijven op?*
De laatste deelvraag wordt enkel beantwoord door middel van de informatie uit de interviews.

1.6 Doelstelling

Het onderzoek levert inzicht in de wijze waarop de PDCA cirkel in de praktijk toegepast zou moeten worden en wat de achterliggende filosofie van Deming is. De interviews geven inzicht in hoe de PDCA cirkel van Deming daadwerkelijk wordt toegepast in de praktijk. Door deze bevindingen met elkaar te vergelijken, leidt dat tot een advies voor de opdrachtgever, Andersom Organiseren.

Het doel van Andersom Organiseren is om inzicht te krijgen in hoe de PDCA cirkel van Deming toegepast zou moeten worden in de praktijk om hiermee maximaal resultaat uit

deze cirkel te halen. De inzichten die Andersom Organiseren verkrijgt uit het onderzoek, ondersteunen de onderbouwing of certificeren op basis van de PDCA een positief, neutraal of negatief effect heeft op de bedrijfsmatige resultaten.

1.7 Leeswijzer

In bovenstaand hoofdstuk is het onderwerp van dit onderzoek besproken. Hierin is de aanleiding beschreven met achtergrondinformatie over de opdrachtgever. De probleemstelling vloeit voort uit de aanleiding en hieruit ontstaat de hoofdvraag van het onderzoek. Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn verschillende deelvragen opgesteld die terug te vinden zijn in de inleiding. Daarnaast wordt het doel van zowel het onderzoek als de opdrachtgever beschreven.

Hoofdstuk 2 beschrijft de methode van het onderzoek. Hierin wordt vermeld wat voor een onderzoek het is en hoe het onderzoek is opgebouwd. Daarnaast worden verschillende keuzes die zijn gemaakt verantwoord in dit hoofdstuk.

Hoofdstuk 3 bevat het literatuuronderzoek. In dit hoofdstuk staan bevindingen die uit verschillende wetenschappelijke bronnen zijn verkregen. Het geeft de lezer kennis over de filosofie van William Edwards Deming, het ontstaan van de PDCA cirkel en het verband tussen bedrijven die zich certificeren en de PDCA cirkel. Daarnaast worden ook al een aantal deelvragen (gedeeltelijk) beantwoord.

Hoofdstuk 4 beschrijft het resultaat van het kwalitatief veldonderzoek. Naast het literatuuronderzoek, wordt ook kennis vergaard uit de interviews met mensen die werken met de PDCA cirkel. De bevindingen van de interviews worden verwerkt en vervolgens beschreven in dit hoofdstuk.

Hoofdstuk 5, conclusies en aanbevelingen, is een logisch gevolg op de voorgaande hoofdstukken. In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksvraag en de deelvragen beantwoord aan de hand van het literatuuronderzoek en de gehouden interviews. Na de conclusies, volgen de aanbevelingen aan de opdrachtgever, Andersom Organiseren.

Het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 6, bevat de kritische blik. Hierin wordt gereflecteerd op de inhoud en het proces van het onderzoek en wordt beschreven wat eventueel beter of anders had gekund.

2. Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke maatregelen zijn genomen om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Dit hoofdstuk begint met een beschrijving over de gekozen onderzoeksstrategie, gevolgd door de dataverzameling. Vervolgens wordt de analysemethode beschreven en het hoofdstuk eindigt met de kwaliteitscriteria.

2.1 Onderzoeksstrategie

De onderzoeksstrategie beschrijft op welke manier het onderzoek is uitgevoerd. In dit hoofdstuk wordt tevens besproken waarom voor deze aanpak is gekozen.

Wanneer een methodologisch onderzoek wordt uitgevoerd kan onderscheid worden gemaakt tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Bij kwalitatief onderzoek probeert de onderzoeker de onderzoeksvraag te beantwoorden aan de hand van bijvoorbeeld literatuuronderzoek, (diepte)interviews, interpretaties, ervaringen, en/of observaties. Bij kwantitatief onderzoek gaat het meer om metingen door middel van bijvoorbeeld enquêtes of steekproeven. Voor de dataverzameling wordt bij kwalitatief onderzoek gebruik gemaakt van tekst, citaten en interpretaties van de respondenten terwijl het bij kwantitatief onderzoek meer gaat om het achterhalen van feiten en cijfers (Scribbr, 2013).

Bij dit onderzoek is gekozen voor kwalitatief onderzoek, omdat het voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag van belang is om inzicht te krijgen in de opvattingen van de respondenten die werken met de PDCA cirkel in de praktijk. Om dit inzicht te verkrijgen is gekozen voor semigestructureerde diepte interviews. Dit houdt in dat gekozen is om zowel open- als gesloten vragen te stellen tijdens het interview. De respondenten worden vrij gelaten zelf hun verhaal te vertellen, maar de vragen die zijn opgesteld zorgen ervoor dat bepaalde onderwerpen in elk interview aan bod komen (Research company, 2013).

Als toevoeging op het onderzoek, is voorafgaand aan het onderzoek een kort participierend onderzoek gedaan. Hierbij heeft de onderzoeker een aantal dagen meegelopen in de praktijk. Tijdens dit participierend onderzoek kon de onderzoeker ervaren of zij de PDCA cirkel en/of de filosofie van Deming herkende in de praktijk. Het participierend onderzoek is van toegevoegde waarde voor het gehele onderzoek, omdat het kan leiden tot nieuwe of betere inzichten in de onderwerpen die in hoofdstuk 3 worden besproken. In hoofdstuk 6 wordt beschreven of het participierend onderzoek daadwerkelijk heeft geleid tot nieuwe of betere inzichten en wat het de onderzoeker nog meer heeft opgeleverd.

2.2 Dataverzameling

Voor het verzamelen van de data is gekozen voor het uitvoeren van twee soorten 'sub onderzoeken'. Ten eerste worden in hoofdstuk 3, het literatuuronderzoek, verschillende relevante onderwerpen besproken aan de hand van wetenschappelijke bronnen. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 het resultaat van het kwalitatief veldonderzoek besproken. Dit is gebaseerd op de interviews met de respondenten.

In totaal zijn 8 respondenten geïnterviewd die werken met de PDCA cirkel in de praktijk. In overleg met de opdrachtgever worden de organisaties en functies van de respondenten niet beschreven in verband met waarborgen van de anonimiteit  de respondenten. Daarnaast is het niet relevant de verschillende organisaties te noemen, aangezien de onderzoeksvraag zich niet richt op specifieke organisaties, maar op organisaties in het algemeen.

De 8 respondenten zijn bekend met Andersom Organiseren, omdat zij allemaal uit het netwerk van Andersom Organiseren komen.

Het eerste interview wordt gezien als een pilot interview, omdat na dat interview is gekeken of met de opgestelde interviewvragen, de onderzoeksvraag beantwoordt zou kunnen worden. Naar aanleiding van het eerste interview is een aantal aanpassingen gedaan die worden besproken in hoofdstuk 6. De informatie uit het eerste interview wordt wel

meegenomen in de resultaten, omdat deze informatie net zo relevant is voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag als de informatie uit de andere 7 interviews.

Naast het feit dat alle interviewvragen zijn opgesteld omdat zij bijdragen aan het beantwoorden van de deelvragen, wordt hieronder per interviewvraag verantwoord waarom de vraag is opgesteld.

1. *Wordt de PDCA cirkel van Deming in et binnen jullie organisatie?*
Deze vraag is van essentieel belang, dat de andere vragen niet kunnen worden gesteld wanneer de respondent aangeeft de PDCA cirkel niet te gebruiken in de praktijk.
2. *Zo ja, wat is de reden dat jullie gebruik maken van de PDCA cirkel?*
De reden voor het gebruik van de cirkel is belangrijk om te weten, omdat dit aangeeft of de respondenten de cirkel vrijwillig of extrinsiek toepassen.
3. *Wanneer gebruiken jullie de cirkel?*
Door te achterhalen wanneer de respondenten de cirkel toepassen in de praktijk, kan worden gekeken of de literatuur en de praktijk overeenkomen of juist afwijken van elkaar.
4. *Hoe zetten jullie de PDCA cirkel in? Kunt u een voorbeeld geven?*
Door te vragen hoe de respondenten de PDCA cirkel inzetten in de praktijk, kan worden onderzocht of de literatuur en de praktijk overeenkomen of juist afwijken van elkaar.
5. *Heeft de organisatie er wat aan dat de cirkel gebruikt wordt? Kunt u een voorbeeld geven?*
Met de antwoorden op deze vraag kan worden achterhaald of de respondenten positieve of negatieve resultaten ervaren bij het gebruik van de PDCA cirkel.
6. *Wat zou het resultaat moeten zijn van de PDCA cirkel?*
De antwoorden op deze vraag laten zien wat de respondenten verwachten dat de PDCA cirkel de organisatie zou kunnen opleveren (mits deze juist ingezet wordt).
7. *Waar lopen jullie tegenaan bij het gebruik van de PDCA cirkel?*
Door het stellen van deze vraag kan worden achterhaald of men in de praktijk moeilijkheden ervaart bij het gebruik van de PDCA en wat deze eventuele moeilijkheden zijn.
8. *Kennen jullie de achterliggende gedachte/filosofie van de PDCA cirkel?*
Deze vraag wordt gesteld aan de respondenten, om te achterhalen of zij de PDCA cirkel kennen als 'tool' op zich, of dat zij ook de achterliggende gedachte en/of filosofie van de PDCA cirkel kennen.
9. *Hoe zou de PDCA cirkel moeten zijn, zodat jullie er wat aan hebben?*
Door het stellen van deze vraag kan worden achterhaald of de respondenten vinden dat de cirkel werkt volgens de stappen plan-do-check-act of denken dat een aanpassing aan de cirkel hen betere resultaten zou kunnen opleveren.
10. *Hebben jullie een opleiding/training/cursus gevolgd over de PDCA cirkel?*
Door te vragen of de respondenten de PDCA cirkel hebben meegekregen bij een opleiding, training, of cursus kan worden onderzocht hoe de cirkel daar wordt meegegeven.
11. *Hoe is de cirkel geborgd binnen jullie organisatie?*
Deze vraag hoort bij de vraag hoe de PDCA cirkel wordt toegepast in de praktijk, zodat vervolgens kan worden achterhaald hoe de organisaties zorgen voor het behoud en de boring van de cirkel.

2.3 Analysemethode

Nadat de interviews zijn afgenomen, zijn twee interviews volledig getranscribeerd. Door de interviews te transcriberen, kon de informatie uit de interviews worden gecodeerd. Door de informatie te coderen, wordt structuur gebracht aan de resultaten zodat goede conclusies getrokken kunnen worden. De andere zes interviews zijn volledig teruggeluisterd en op die manier zijn de belangrijkste resultaten uit die interviews gecodeerd en beschreven in hoofdstuk 4.

Bij dit onderzoek is gecodeerd middels de deel- en interviewvragen aan elkaar te koppelen. De resultaten in hoofdstuk 4 zijn gestructureerd per deelvraag en bij iedere deelvraag zijn de interviewvragen gebruikt die helpen bij het beantwoorden van die deelvraag. Bijlage 2 bevat een overzicht waarin is te zien welke interviewvraag onder welke deelvraag is geplaatst.

2.4 Kwaliteitscriteria

Voor het waarborgen van de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek zijn verschillende maatregelen getroffen. Deze maatregelen zijn genomen om de kwaliteit van het onderzoek te beschermen.

Een goede validiteit houdt in dat daadwerkelijk wordt gemeten wat wordt beoogd. Een onderzoek wordt minder valide wanneer respondenten antwoorden geven die niet overeenstemmen met de werkelijkheid. Antwoorden kunnen niet-valide zijn door bijvoorbeeld sociale wenselijkheid of selectief geheugen (Baarda, De Goede & Kalmijn, 2010).

De respondenten van de interviews waren op het moment van interviewen allemaal **werkzaam** en daarom kan worden aangenomen dat het geheugen van de respondenten voldoende is om valide antwoorden te geven.

Om sociaal wenselijke antwoorden te vermijden, heeft de onderzoeker de maatregel genomen om bij de intro van de interviews duidelijk te vermelden dat de antwoorden anoniem verwerkt zouden worden. Respondenten die op het moment van interviewen 'klant' van Andersom Organiseren waren, hadden wellicht eerder de neiging om sociaal wenselijke antwoorden te geven. Zo konden zij laten zien aan Andersom dat zij de cirkel goed toepaste in de praktijk en dus hadden geleerd van het traject van Andersom Organiseren. Juist om dit te voorkomen is voorafgaand aan de interviews benoemd dat de antwoorden anoniem verwerkt zouden worden.

De betrouwbaarheid van het onderzoek is de mate waarin een antwoord dat mensen geven onafhankelijk is van toeval (Baarda et al., 2010). Dit houdt in dat wanneer het onderzoek opnieuw zou worden uitgevoerd, het ongeveer dezelfde resultaten zou moeten opleveren. In dit onderzoek is gewerkt aan de betrouwbaarheid door middel van de factoren die zijn beschreven in hoofdstuk 2.1, 2.2 en 2.3. Al de onderdelen die in deze hoofdstukken staan beschreven, zijn besproken met en voorzien van feedback van de inhoudelijk begeleider. Gedurende het gehele onderzoek zijn meerdere feedback-momenten gepland met de inhoudelijk begeleider en de opdrachtgever betreft de inhoud en het proces van het onderzoek.

3. Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk wordt allereerst verschillende onderwerpen beschreven vanuit de literatuur die van belang zijn bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Het hoofdstuk eindigt met het bespreken en beantwoorden van een aantal deelvragen door middel van de informatie uit het literatuuronderzoek. De deelvragen die in dit hoofdstuk worden beantwoord zijn deelvraag 1 en voor een gedeelte de deelvragen 2, 3 en 4.

3.1 William Edwards Deming – Achtergrondinformatie

William Edwards Deming (1900-1993) was een Amerikaanse statisticus en is vooral bekend als leermeester op het gebied van kwaliteitsmanagement en het continue verbeteren van organisaties (Toolshero, 2014).

Deming behaalde zijn Bachelor aan de Universiteit van Wyoming, Amerika. In 1925 behaalde hij zijn Master in statistiek aan de Universiteit van Colorado en in 1928 zijn doctoraat in statistiek en statistische fysica aan de Yale Universiteit. Een aantal jaren studeerde hij met zijn mentor Dr. Walter A. Shewhart, van Bell Laboratories in New York. Shewhart's theorieën over statistische controle vormden de basis van Deming zijn werk. Rond 1940 ontwikkelde Deming statistische proces controle technieken, welke werden omarmd door Japanse producenten. Nadat die producenten zijn technieken gingen toepassen, leidde dit tot een nieuwe internationale vraag naar Japanse producten (Passionned group, 2017). In 1960 ontving Deming een Japanse onderscheiding van de toenmalige Eerste minister, omdat het Japanse volk vond dat zij de heropbloei en het succes van hun industrie te danken hadden aan het werk van Deming (Toolshero, 2014).

3.2 De filosofie van William Edwards Deming

Nadat Deming de Japanse industrie mede tot een hoger niveau had gebracht door middel van het verbeteren van de kwaliteit van de statistiek, ging hij naar Amerika om daar een verandering in de Amerikaanse managementstijl te bewerkstelligen. Deming's streven is om met behulp van statistische technieken de kwaliteit van organisaties te verbeteren, om zo de concurrentie in de nieuwe economische eeuw te kunnen weerstaan. Met dit streven en zijn filosofie is Deming wereldberoemd geworden.

In zijn boek 'De crisis overwonnen' bespreekt Deming zijn visie op welke rol het management dient te spelen bij het verhogen van de productie en het verbeteren van de kwaliteit. In datzelfde boek laat Deming zien hoe de kwaliteit kan worden verbeterd, de kosten verlaagd kunnen worden en wat managers volgens hem verkeerd doen (Deming, 1994).

Tijdens zijn tijd in Japan heeft Deming een systeem ingevoerd, dat de basis vormde voor de lessen voor het topmanagement in Japan. Dit systeem bevat 14 punten die volgens Deming nodig zijn om een verandering in de managementstijl te bewerkstelligen. Deze 14 punten zijn overal toepasbaar, dus zowel in kleine als grote bedrijven, in de dienstverlening of in productiebedrijven, maar ook op een afdeling binnen een bedrijf. De 14 punten zijn ook de basis geweest voor de verandering van de Amerikaanse industrie.

Hieronder worden de 14 punten samengevat die voor het management van toepassing zijn wanneer zij zich hebben voorgenomen om het bedrijf te laten voortbestaan en van plan zijn de investeerders en de banen te beschermen.

1. Houd constant het doel voor ogen met betrekking tot de verbetering van het product en de dienst met de bedoeling de concurrentie het hoofd te kunnen bieden, het bedrijf te laten voortbestaan en banen te verzekeren.
2. Voer de nieuwe filosofie in.
3. Houd op afhankelijk te zijn van inspectie om kwaliteit te bereiken.
4. Houd op met in te kopen op basis van het prijskaartje.

5. Verbeter het productiesysteem en de dienstverlening voortdurend om op die manier de kwaliteit en de productiviteit te verbeteren en de kosten te verminderen.
6. Voer training 'on the job' in.
7. Voer leiderschap in.
8. Verdrijf de angst, zodat iedereen op de meest effectieve wijze voor het bedrijf kan werken.
9. Verwijder barrières tussen afdelingen.
10. Houd op met slogans, aansporingen en doelen voor de medewerkers zoals nul fouten en nieuwe productierecords.
11. A) Elimineer de werkstandaards (quota's) op de werkvloer. Ga over op leiderschap.
11. B) Houd op met 'Management By Objectives'. Houd op met het sturen op cijfers of numerieke doelen. Ga over op leiderschap.
12. A) Verwijder de obstakels die de medewerker zijn recht op trots op zijn vakmanschap ontnemen.
12. B) Verwijder de obstakels die de managers en de ingenieurs hun recht op trots op hun vakmanschap ontnemen.
13. Voer een krachtig programma voor opleiding en zelfontwikkeling in.
14. Laat iedereen in het bedrijf meewerken aan het invoeren van de verandering. De verandering heeft invloed op iedere functie (Deming, 1994).

In zijn boek 'De crisis overwonnen' stelt Deming dat het management van een organisatie verantwoordelijk is voor de totale kwaliteit van die organisatie en niet de medewerkers. Voor een medewerker betekent kwaliteit dat hij tevreden is over zijn werk en trots is op zijn vakmanschap (Deming, 1994).

Volgens Deming is de taak van het topmanagement te zorgen dat de managers leiders worden die het de medewerkers mogelijk maken om hun werk goed te kunnen uitvoeren. Leiders moeten daarom inzicht hebben in het werk om fouten in het systeem, zoals slecht gereedschap of achterstand in het onderhoud, te kunnen herkennen en door te geven aan het topmanagement. Op deze manier kunnen veranderingen in het systeem van de organisatie worden aangebracht die kunnen leiden tot verbetering van het uiteindelijke product of de uiteindelijke dienst. Veranderingen in het systeem kunnen volgens Deming alleen plaatsvinden wanneer leiders daadwerkelijk 'in' het werk staan en niet alleen toezicht houden. Deming quote in zijn boek:

"Als het systeem stabiel is, is het zinloos een doel te stellen. Men krijgt wat het systeem oplevert. Een doel wat boven de capaciteiten van het systeem ligt, zal onbereikbaar zijn" (Deming, 1994, p. 78).

3.3 PDCA

PDCA staat voor: Plan, Do, Check, Act en wordt vaak de Deming cirkel of PDCA cirkel genoemd. Echter, de oorsprong is te vinden bij Dr. Walter A. Shewhart, die in 1939 een cirkel ontwikkelde die uit drie stappen bestond, namelijk:

- Specificatie
- Productie
- Inspectie (Passionned group, 2017)

Dr. Shewhart beschouwde dit als een continue cyclus in een productieomgeving. In die tijd werkte Shewhart bij Bell Industries aan het verbeteren van de kwaliteit van telefoons. Hij was met zijn cirkel de grondlegger van het idee dat de kwaliteit verbetert wanneer de variatie verminderd wordt. Anders gezegd, door fouten uit het productieproces te halen, zal de kwaliteit van het product omhoog gaan. De cirkel belichaamde het continue verbeteren van de bedrijfsvoering, doordat met de drie stappen het proces continue gecontroleerd wordt (Service company, 2015). Deze cirkel is door Deming vanaf 1950 in Japan 'de Shewhart cyclus' genoemd (Deming, 1994). Tijdens een seminar in Japan in

datzelfde jaar vertaalde Deming de drie stappen van Shewhart naar vier stappen. De stappen paste Deming toe voor nieuwe producten die op de markt werden gebracht (Petkovski, 2017). Hierbij benadrukte hij dat de interactie tussen de vier stappen een continue proces vormen.

Deming's vertaling was:

- Ontwikkel (ontwerp) het product
- Maak het product (productie)
- Zet het op de markt (verkoop)
- Onderzoek de feedback van de klanten en verbeter (herontwerpen gedreven door marktonderzoek) (Passionned group, 2017)

"De kwaliteit moet zijn afgestemd op de huidige en toekomstige behoefte van de klant, want de klant is het belangrijkste deel van de productielijn" (Deming, 1994, p.23).

Dit model van Deming is ontstaan in een productieomgeving waarbij het management kennis heeft van het systeem waarin wordt gewerkt (Service company, 2015). Vanaf het moment dat Deming zijn vertaling presenteerde tijdens de seminar, hebben de Japanners de vier stappen de 'Deming-cirkel' genoemd. Deze benaming wordt tot op de dag van vandaag nog gebruikt (Deming, 1994).

De Japanse Consultant Masaaki Imai (1930) gaf de volgende vertaling aan de stappen van Deming:

1. 'Plan' correspondeerde met ontwerp, waarbij werd bedoeld op de planningsfase om een nieuw product te ontwikkelen.
2. 'Do' correspondeerde met productie, waarbij het gaat om het vervaardigen van het ontwikkelde product.
3. 'Check' correspondeerde met verkoop, waarbij werd nagegaan of de klant tevreden was met het product.
4. 'Act' correspondeerde met onderzoek, waarbij de feedback van klanten kon leiden tot herontwerp (Petkovski, 2017).

Deming heeft vanaf het begin gewaarschuwd dat PDCA niet de goede bewoording is omdat het woord 'check' in het Engels ook 'tegenhouden' betekent. Daarnaast legt het woord 'check' volgens Deming teveel nadruk op het inspecteren en niet op het analyseren van de resultaten. Daarbij komt dat 'to plan' in het Japans al meer dan 30 verschillende betekenissen heeft en de kans aanwezig is dat dit woord verkeerd wordt geïnterpreteerd. Om deze redenen distantieerde Deming zich van de PDCA. Een aantal jaren later, in de jaren '80, introduceerde Deming zijn variant in het Westen: Plan – Do – Study – Act. Met 'Study' wordt bedoeld dat de resultaten van de interventie bestudeerd worden. Echter werd Deming's waarschuwing niet gehoord en de PDCA en de PDSA worden als hetzelfde gezien (Service company, 2015).

Vandaag de dag wordt de PDCA-cirkel veelal gebruikt voor het continu verbeteren van het kwaliteitsmanagementsysteem en de bedrijfsprocessen. Echter de oorsprong van de PDCA komt voort uit productontwerp (Passionned group, 2017). Een belangrijk kenmerk van de huidige PDCA cyclus is dat het continu herhalen van de cirkel (het leer effect) zorgt voor de continue verbetering. Het herhaalproces zorgt ervoor dat de continue verbetering een gewoonte wordt waardoor steeds uitmuntende prestaties gehaald kunnen worden (Petkovski, 2017).

De 14 punten die Deming heeft beschreven in zijn boek, hebben als doel om een verandering in het topmanagement te bewerkstelligen en hierbij ook de kwaliteit te verbeteren. In de eerste 13 punten praat Deming niet over de PDCA cirkel. In punt 14 'Laat iedereen in het bedrijf meewerken aan het invoeren van de verandering' spreekt Deming over de Shewhart-cyclus. Volgens Deming bestaat een (productie)proces uit verschillende fasen. Het werk komt in een bepaalde fase binnen, krijgt een stuk

toegevoegde waarde en gaat naar de volgende fase. Net zo lang tot het product of de dienst bij de klant terecht komt. Deming stelt dat de Shewhart-cyclus een hulpmiddel is om de verbetering in iedere fase te volgen. Daarbij kan de cyclus gebruikt worden om de fouten die worden aangegeven door statistische controle, te detecteren (Deming, 1994).

3.4 Certificeren

Steeds meer opdrachtgevers (grote inkopende partijen zoals bijvoorbeeld zorgverzekeraars) willen dat bedrijven waarmee zij zaken doen, gecertificeerd zijn. Door deze eis, worden tegenwoordig veel bedrijven uitgesloten bij aanbestedingen wanneer zij niet gecertificeerd zijn. Certificering binnen bedrijven wordt dus een steeds belangrijkere zaak en daarom wordt hier door steeds meer bedrijven energie in gestoken.

ISO register International is een organisatie die gespecialiseerd is in het landelijk centraal registreren van bedrijven en instellingen welke een ISO certificaat hebben behaald. Een ISO certificering is voor iedere organisatie haalbaar, ongeacht de omvang of het vakgebied van die organisatie (ISO register, 2017).

Er zijn door de ISO (Internationale Organisatie voor Standaardisatie) internationale normen vastgesteld, zodat er wereldwijd uniformiteit en duidelijkheid bestaat tussen verschillende bedrijven en organisaties. Volgens de ISO bevorderen deze normen de efficiency en leveren kostenbesparingen op (ISO register, 2017). De ISO 9001 is een norm voor een algemeen kwaliteitsmanagementsysteem. Het bevat eisen voor een kwaliteitsmanagementsysteem waarmee een organisatie zijn klanttevredenheid verhoogt. De norm wordt gebruikt om te beoordelen of de organisatie in staat is te voldoen aan de eisen van de klant, wet- en regelgeving en de eisen van de organisatie zelf (ISO register, 2017). Centraal in deze norm, maar ook in vele andere normen, staat de PDCA cirkel van Deming. De cirkel wordt binnen de certificering gezien als een model dat de focus legt op het beheersen van processen. Met de PDCA cirkel kan een leerproces op gang gebracht worden en de cirkel kan helpen voorkomen dat een fout product doorschiet naar de volgende processtap. De PDCA cirkel wordt binnen de certificering gezien als de beste aanpak om een proces te beheersen en verbeteren en daarom bevatten veel kwaliteitssystemen, zoals de ISO 9001, deze methode (Patagonia, 2017).

Iedere norm bevat een aantal eisen waaraan een organisatie dient te voldoen wanneer men een ISO certificaat wenst te behalen of behouden. De organisatie dient haar managementsysteem kritisch te beoordelen en, indien nodig, aan te passen om aan de normeisen te voldoen. Veel bedrijven, welke nog niet gecertificeerd zijn, denken dat ISO certificering de volledige organisatie op zijn kop zal zetten. ISO register (2017) stelt juist dat een ISO norm moet functioneren als hulpmiddel om de organisatie te optimaliseren, de zwakke plekken te ontdekken en voortdurend te verbeteren. De norm is er voor de organisatie en moet dus binnen de organisatie geïmplementeerd worden.

Zodra de organisatie van mening is dat zij voldoet aan de normeisen, kan dit getoetst worden door een van de certificatie-instellingen. Na de certificering vinden ieder jaar één of meerdere controles plaats om te kijken of de organisatie zich aan de afgesproken normeisen houdt. Wanneer er afwijkingen geconstateerd worden, zullen deze opgelost moeten worden. Vastgestelde procedures mogen veranderd worden als de organisatie denkt dat dit een verbetering in het systeem is (ISO register, 2017).

3.5 Deelvraag 1: Hoe is de PDCA cirkel ontstaan?

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat de oorsprong van de PDCA-cirkel niet te vinden is bij Deming, maar bij Dr. Walter A. Shewhart. Shewhart ontwikkelde in 1939 een cirkel die uit drie stappen bestond, namelijk: specificatie, productie en inspectie (Passionned group, 2017).

Dr. Shewhart beschouwde deze stappen als een continue cyclus in een productieomgeving en Deming heeft deze cirkel 'de Shewhart cyclus' genoemd (Deming, 1994). Deming heeft de drie stappen van Shewhart vertaald naar vier stappen, waarbij hij benadrukte dat de interactie tussen de vier stappen een continue proces vormen.

Deming's vertaling was: ontwikkel (ontwerp) het product, maak het product (productie), zet het op de markt (verkopen) en onderzoek de feedback van de klanten en verbeter (herontwerpen gedreven door marktonderzoek) (Passionned group, 2017). Vanaf het moment dat Deming zijn vertaling presenteerde tijdens de seminar in Japan, hebben de Japanners de vier stappen de 'Deming-cirkel' genoemd. Deze benaming wordt tot op de dag van vandaag nog gebruikt (Deming, 1994).

De Japanse Consultant Masaaki Imai (1930) gaf de volgende vertaling aan de stappen van Deming: 'Plan' correspondeerde met ontwerp, 'Do' correspondeerde met productie, 'Check' correspondeerde met verkoop en 'Act' correspondeerde met onderzoek (Petkovski, 2017). Deming vond PDCA niet de goede bewoording voor de stappen, omdat 'check' in het Engels ook 'tegenhouden' betekent. Ook vond Deming dat het woord 'check' teveel nadruk legt op het inspecteren en niet op het analyseren van de resultaten. Daarnaast heeft het werkwoord 'to plan' in het Japans al meer dan 30 verschillende betekenissen en bestaat de kans dat dit woord verkeerd wordt geïnterpreteerd. Om deze redenen distantieerde Deming zich van de PDCA. Een aantal jaren later, in de jaren '80, introduceerde Deming zijn variant in het Westen: Plan – Do – Study – Act. Met 'Study' bedoelde Deming dat de resultaten van de interventie bestudeerd worden. Echter werd Deming zijn waarschuwing niet gehoord en de PDCA en de PDSA worden tot op de dag van vandaag als hetzelfde gezien (Service company, 2015).

3.6 Deelvraag 2: Wat is het doel van de PDCA cirkel van Deming?

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat de Shewhart-cyclus ooit is ontworpen in een productieomgeving, waarbij het doel was om de fouten uit het productieproces te halen. De cirkel representeerde het continue verbeteren van de bedrijfsvoering, doordat men met de drie stappen het proces continue controleert. Deming stelt dat de Shewhart-cyclus een hulpmiddel is om de verbetering in iedere productiefase te volgen. Daarbij kan de cyclus gebruikt worden om de fouten die worden aangegeven door statistische controle, te detecteren (Deming, 1994).

Deming vertaalde de drie stappen van Shewhart naar vier stappen en paste deze toe voor nieuwe producten die op de markt werden gebracht (Petkovski, 2017). Hierbij stelde hij dat de stappen alleen werken wanneer het management kennis heeft van het systeem waarin wordt gewerkt. Dit model is ontstaan in een productieomgeving.

Vandaag de dag wordt de PDCA-cirkel veelal gebruikt bij het behalen van het doel van het continue verbeteren van het kwaliteitsmanagementsysteem en de bedrijfsprocessen, terwijl de oorsprong van de PDCA voortkomt uit productontwerp (Passionned group, 2017).

3.7 Deelvraag 3: Hoe zou de PDCA cirkel gebruikt moeten worden in de praktijk?

In het literatuuronderzoek komt naar voren dat de PDCA cirkel is ontstaan in een productieomgeving, waarbij het doel was om het productieproces te controleren en fouten in dat proces te detecteren. Vandaag de dag wordt de PDCA cirkel veelal gebruikt voor het continu verbeteren van het kwaliteitsmanagementsysteem en de bedrijfsprocessen (Passionned group, 2017).

3.8 Deelvraag 4: Wanneer zou de PDCA cirkel gebruikt moeten worden in de praktijk?

Uit de literatuur blijkt dat de cirkel continue herhaalt zou moeten worden in het werk. Een van de belangrijkste kenmerken van de huidige PDCA cyclus is dat het continu herhalen van de cyclus zorgt voor de continue verbetering. De herhaal factor zorgt dat het continue verbeterproces een gewoonte wordt waardoor steeds uitmuntende prestaties bereikt kunnen worden (Petkovski, 2017).

4. Resultaten

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten vanuit de interviews. Zoals in hoofdstuk 1 staat beschreven, zijn 5 deelvragen opgesteld om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. In dit hoofdstuk worden de deelvragen 2, 3, 4 en 5 beantwoordt, omdat deelvraag 1 al is besproken in hoofdstuk 3. Om de resultaten gestructureerd te kunnen beschrijven, is dit hoofdstuk verdeeld door middel van de 4 deelvragen. In bijlage 2 staat een overzicht waarin staat beschreven welke interviewvragen voor het beantwoorden van welke deelvragen worden gebruikt. Voor het onderbouwen van de resultaten worden relevante citaten uit de interviews met de respondenten gebruikt. Om de resultaten goed te kunnen onderbouwen en zo goed mogelijk antwoord te kunnen geven op de deelvragen, is gekozen om veel citaten te gebruiken.

4.1 Deelvraag 2: Wat is het doel van de PDCA cirkel van Deming?

Uit de interviews met de respondenten blijkt dat zij allen gebruik maken van de PDCA cirkel, maar dan wel ieder op zijn of haar eigen manier. De redenen voor het gebruikmaken van de cirkel lopen ook uiteen. Zo geeft een respondent aan dat zij de PDCA cirkel gebruiken omdat zij gecertificeerd zijn en het daarom een vereiste is dat zij de cirkel toepassen. Een respondent geeft aan dat zij de cirkel van Andersom Organiseren hebben geleerd. Twee respondenten geven aan dat zij de cirkel moeten gebruiken omdat ze gecertificeerd zijn, maar het ook hun werkwijze is. Vier respondenten geven aan dat het hun manier van werken is en zij niet zonder de PDCA cirkel kunnen.

"De PDCA cirkel is een handig middel om de effectiviteit van de sturing op bepaalde cruciale processen te volgen. Medewerkers blijven gemotiveerder wanneer zij zien wat de resultaten zijn en dat zij inzien zelf invloed te hebben op het werk dat ze doen omdat ze weten wat de uitgangspunten zijn. Wanneer zij geen uitgangspunten hebben, verliezen ze het totale plaatje."

"Wij zijn HKZ gecertificeerd en onze auditors vragen er regelmatig naar. Dus het wordt niet per se door HKZ opgelegd, maar we moeten laten zien hoe we onze kwaliteit en projecten regelen aan onze auditors. En ik weet eigenlijk niet waarom zij dat belangrijk vinden want in wezen is het geen HKZ verplichting. Zij letten op een kwalitatief goed uitgevoerd project en zij vinden dus dat dat met de PDCA moet. Onze auditors hechten veel waarden aan de PDCA."

"Wij gebruiken hem vanuit het kwaliteitssysteem. We zijn gecertificeerd en het is een eis dus we moeten daaraan voldoen. En het werkt gewoon lekker. Hij is heel makkelijk en logisch opgebouwd om processen te optimaliseren en het is een leidraad zodat je niet van het spoor gaat. Een soort handvat en het is heel pakbaar."

"Naja, het is natuurlijk ook een eis uh als apotheek en als zorginstelling dat je natuurlijk moet voldoen aan alle wet- en regelgeving. Certificerende instanties, zorgverzekeraars, iedereen wil wat van je. En ik denk dat het goed is, aan de ene kant willen we transparantie bieden, we zeggen wat we doen maar we doen ook wat we zeggen, dus ons handboek is onze uh leidraad in de organisatie. Dus om uh je kwaliteitsverbetering iedere keer te doen zal je die PDCA cyclus moeten doorlopen, dat eist de certificerende instelling ook en het is helemaal verweven in de manier van denken, anders kom je gewoon niet verder."

"Het maakt heel goed inzichtelijk hoe belangrijk het is om met je plannen het maakt heel goed visueel hoe het zit en het is een heel logisch opgebouwd verhaal. Dat je plannen maakt, bijstuurt en ook weer verbetert. Het hele idee erachter spreekt ons heel erg aan. Het is een werkwijze en de cirkel is een manier om te visualiseren waar je mee bezig bent."

"Als je het niet doet kom je niet verder. En onbewust gebruik je hem denk ik al wel omdat je plannen maakt en uitvoert, dus het zit deels al wel in je managementstijl."

"Wij gebruiken hem omdat ik het kwaliteitsmanagement ook heel leuk vind en omdat ik in het verleden heb gezien dat het je veel kan opleveren en ik het niet zie als iets wat opgelegd wordt. Ik zie het als een sturingsmiddel om vorm te geven aan mijn organisatie en ik vind het een briljant systeem om grip op je organisatie te krijgen."

"Dat hebben we geleerd van Andersom Organiseren."

4.2 Deelvraag 3: Hoe zou de PDCA cirkel gebruikt moeten worden in de praktijk?

Vijf respondenten geven aan dat zij de PDCA cirkel hebben meegekregen bij een opleiding of tijdens bijscholing voor het certificeren en geven daarbij aan dat de PDCA cirkel tijdens zo'n opleiding of bijscholing altijd als tool wordt meegegeven. Drie respondenten zeggen de PDCA cirkel nooit bij een opleiding te hebben meegekregen.

Drie respondenten geven aan de achterliggende gedachte van de PDCA cirkel te kennen. Geen van de respondenten heeft het tijdens de interviews over de filosofie van Deming gehad.

"Wanneer je de PDCA instrumenteel blijft gebruiken, is het iets kunstmatigs en geeft het niet het optimale resultaat. Wanneer je hem als trucje gebruikt gaat het tegen je keren."

"De meeste apothekers hebben aan Meneer Deming een grondige hekel. Omdat het met harde hand van bovenaf erin geduwd wordt waar mensen niet op zitten te wachten en wat op die manier zo ook niet werkt."

"Het wordt als een soort tool meegegeven, maar dat is heel abstract. In de praktijk zie je pas echt wat het kan opleveren."

"Er worden hele heilige krachten denk ik aan die PDCA cyclus toegeschreven, maar ja als je het zo bekijkt denk ik; ja mooi, het is niet halleluja, we hebben nu PDCA dus het gaat nou allemaal goed. Dan kom je denk ik van de koude kermis thuis, want er is heel wat meer voor nodig. Om gewoon het effect daarvan terug te zien, daar moet je alles op aanpassen."

Uit de interviews met de respondenten blijkt dat de PDCA cirkel op verschillende manieren toegepast wordt in de praktijk. Twee respondenten geven aan alleen 'plan' en 'do' te gebruiken, omdat zij niet toekomen aan de stappen 'check' en 'act'. Twee respondenten hebben een andere volgorde aan de stappen gegeven en vier respondenten gebruiken de cirkel volgens de stappen plan-do-check-act.

"Wij gebruiken het door HKZ die willen dat je een projectplan zo opzet. Op zich is het ook wel een goed format om een project zo in te steken, maar de praktijk leert dat het lastig is om goede conclusies, goede evaluaties met iedereen te delen en om iedereen mee te krijgen en om weer een vervolg te bedenken."

"Je ziet dat we wel 'plan' 'do' doen, maar 'check' 'act' eigenlijk nooit dus we zitten niet echt in de cyclus."

"Plan-act-check. Maken plannen, werk eraan en je checkt of het lukt. Dan kom je terug bij plannen maken en stel je je plannen bij en ga je weer verder. Je moet niet eindeloos dingen plannen op papier, je moet ermee aan de slag gaan en kijken of het werkt en anders moet je het aanpassen."

"Wij beginnen met 'check' en kijken in het werk wat er gebeurt en waar we naartoe willen. We stellen doelen op en aan de hand daarvan maken we een plan en voeren dat uit. Vervolgens checken we dit weer en passen eventueel onze plannen en doelen aan. Dus die 'check' is voor ons veel belangrijker, dat is ook ons standpunt. Het moet zo'n natuurlijk systeem worden dat je dat als automatisme ingebouwd hebt dat je ook die check weer doet en daar vervolgens je plannen op aanpast. En naja dan ga je weer verder en dat gaat natuurlijk steeds, draait dat gewoon door, dat stopt nooit."

"We plannen iets in van tevoren en je voert het uit. Maar dan alleen bij grotere projecten en veranderingen en door leidinggevenden. Assistentes kennen hem niet."

"Het besef van verschillende stappen is niet bij de werknemers aanwezig, maar wel die manier van werken. Maar op het kwaliteitssysteem wel, van achter het bureau wordt de cirkel wel gebruikt van deze plannen hadden we dit jaar en hoe staan we er nu voor? Het is onze manier van werken, op zowel proces- als op detailniveau."

"Wij gebruiken hem zowel op kantoor als in de uitvoering."

"Wij gebruiken hem wel, maar niet zozeer op de werkvloer."

Zeven respondenten geven aan dat de PDCA cirkel geborgd is in hun kwaliteitshandboek. Twee respondenten geven aan dat de cirkel ook geborgd is in de processen en niet alleen in het kwaliteitshandboek. Een respondent geeft aan dat de PDCA cirkel niet geborgd is binnen de organisatie.

"Hij zit wel in het handboek waarin staat dat we op een bepaalde manier tekortkomingen of verbeteringen signaleren en we pakken vervolgens Deming op om de tekortkomingen weg te werken. Het handboek is gekaderd door certificering en dat kan je zelf invullen voor je eigen organisatie."

"In het handboek is die geborgd. Daar wordt die ook wel uitdrukkelijk wel uh in genoemd, daar staat die heel prominent in. Ik wil echt een uh wij willen echt een eigen handboek, onze manier van werken, dat kun je niet zomaar klakkeloos overnemen. Je hebt wel tools die je kunt gebruiken, maar ik ga niet zomaar klakkeloos overnemen wat iemand anders doet, want die kent ons bedrijf niet zoals wij erin staan. Verder is hij geborgd in al onze processen, er wordt altijd gecheckt."

"Je krijgt geen HKZ certificatie als die niet geborgd is. Je krijgt tegenwoordig alleen een contract als je ISO gecertificeerd bent dus nu moet je wel. En dan word je dus min of meer gedwongen en dan krijg je dat soort gedrochten. En sommigen zien zo'n kwaliteitshandboek als een noodzakelijk kwaad omdat de inspectie dat eist."

"De cirkel staat in het kwaliteitssysteem en is ook verplicht vanuit de ISO certificering. Hij staat niet met een plaatje in het handboek, maar in onze manier van werken zou die wel te herkennen zijn en hoe dat staat beschreven."

4.3 Deelvraag 4: Wanneer zou de PDCA cirkel gebruikt moeten worden in de praktijk?

Zes respondenten geven aan de cirkel doorgaans te gebruiken tijdens hun werk. De cirkel zit bij hen in het werk verweven en wordt gezien als een manier van werken en niet als een apart hulpmiddel. De respondenten gebruiken de cirkel op verschillende niveaus, zowel op detailniveau als op plan- en projectmatige niveaus. Twee respondenten geven aan dat zij de cirkel naast hun dagelijkse werkzaamheden proberen in te zetten en daardoor alleen toekomen aan de stappen 'plan' en 'do'.

"Uhm nou eigenlijk gebruik je het altijd, alleen maak je daar niet altijd een uh projectplan of een beschrijving van. Maar zit het altijd in je afweging van oké als er iets op de werkvloer veranderd moet worden omdat we graag willen dat de processen vanaf de werkvloer uh ingevuld worden."

"Bij al onze projecten beginnen we met 'plan' en 'do'. Maar echt de hele cirkel doen we alleen wanneer we daarop gecontroleerd worden door de auditors. En dat is misschien 1 of 2 keer per jaar."

"We gebruiken hem af en toe. Bij grotere projecten zou je hem moeten gebruiken, maar tot nu toe lukt alleen de 'plan' en 'do' en nog niet de laatste twee stappen. In dagelijkse werkzaamheden gebruiken we hem niet, maar alleen bij grotere projecten of veranderingen."

"We moeten plannen van procedures of werkinstructies opstellen en een middel daarbij is de PDCA. De manier hoe wij werken is wel de PDCA, maar assistentes zijn zich daar niet van bewust."

"We gebruiken de cirkel voornamelijk bij veranderingen van processen. Het wordt onbewust wel dagelijks in het werk toegepast, omdat we wel de dingen die we doen controleren. Het zit in verschillende niveaus, dus op detailniveau maar ook op plan- en projectmatige niveaus."

"Ja, dan is het net of zo'n PDCA cirkel heilig is en een ding an sich is. Ja, zo vind ik, zo vinden wij dat je er niet naar moet kijken. Het is een uh een methode die je gebruikt om een proces te doorlopen, maar ook om uh je proces te valideren. Door te zeggen van oké, dit hebben we gedaan, dat was onze uitkomst, wat voor conclusie hebben we daaruit getrokken? Moeten we bijstellen ja of nee? Oké, dan gaan we verder. Ik bedoel zo beoordeel je eigenlijk al je processen. Iedere keer weer. Dus het is eigenlijk een uh hulpmiddel om te kijken naar je processen, maar ook niet meer dan dat. Het is niet een uh, dat je zegt van goh laten we vandaag eens lekker gaan PDCA'en. Het is gewoon een hulpmiddel."

"Wij gebruiken de cirkel als we plannen maken voor het nieuwe jaar als illustratie. Het is dan een soort houvast en een manier waarop we willen met het plan bezig te zijn. Controle periodes worden ook vastgelegd daarin. We willen op die manier werken en het zit wel in het werk verweven. Of het nou de Deming-cirkel heet of anders, we zitten vol plannen maar we moeten wel de dingen afmaken en blijven verbeteren en dan kom je ergens, hoef je niet iets nieuws te bedenken maar dingen die je al bedacht hebt en zorgen dat dat beter wordt. Het is een manier om het duidelijk te maken waar je zit in het werk. Het is een soort hulpmiddel."

4.4 Deelvraag 5: Wat levert de PDCA cirkel de bedrijven op?

Tijdens de interviews is aan de respondenten gevraagd wat het resultaat van de PDCA cirkel zou moeten zijn en wat het daadwerkelijke resultaat bij hen in de organisatie is. Ook is de respondenten gevraagd of zij wel eens ergens tegenaan lopen bij het gebruik van de cirkel en hoe de cirkel zou moeten zijn zodat de organisatie er wat aan heeft. Op deze vragen waren de antwoorden van de respondenten verschillend.

Zes respondenten zijn van mening dat de PDCA cirkel ervoor kan zorgen dat de medewerkers meer betrokken worden bij het proces, wat er vervolgens voor zorgt dat het personeel tevredener is omdat zij invloed kunnen uitoefenen op hun manier van werken.

"Door de PDCA cirkel kan je meer herkenbaarheid en betrokkenheid krijgen. Je snapt dan beter van elkaar waar het naartoe gaat en je krijgt steeds meer in beeld dat processen zich voltrekken."

"De PDCA cirkel kan het werk verbeteren."

"Ik denk dat je tevredener personeel hebt wanneer je de PDCA cirkel gebruikt, want je laat als leidinggevende zien dat je checkt en ook bij kan sturen. En dat je dus niet een maatregel bedenkt en dat blijft doen omdat je niet checkt, maar dat je dus meet wat de veranderingen opleveren. En wat de voor- en nadelen zijn, etc."

"Met de PDCA cirkel kun je een proces opsplitsen in kleine pakbare stukjes, daarmee kan je aan de gang en dat draagt bij aan een verbeterd eindresultaat. Het werkt pas als mensen begrijpen wat er bedoeld wordt en hoe je het vertaald naar iets in de praktijk."

"Met de PDCA kun je plannen goed implementeren, controleren of er volgens de bedachte manier wordt gewerkt en zo nodig bijsturen."

"De PDCA zorgt ervoor dat veranderingen sneller worden doorgevoerd. Het wordt duidelijker en je krijgt meer draagvlak doordat mensen meer betrokken zijn bij het proces."

"De PDCA zou ons de meest strakke organisatie moeten opleveren en dat al onze doelen worden behaald."

"Je kunt de cirkel klakkeloos overnemen en dat wordt ook, weet ik, op heel veel plekken zo gedaan, alleen uh levert het niks op. Dan heb je een dingetje. Ja, als je een dingetje wil dan is het fijn, maar de bedoeling is vaak dat er iets anders gebeurt en dan is het van ja er worden mooie plannen geschreven en dan krijg je een heel mooi verslag en dat ligt vervolgens op de plank en niemand die er iets mee doet, ja dat is zonde. Dan ben je een kunstje aan het doen en de bedoeling is dat het verweven zit in al je processen."

Vier respondenten geven aan nergens tegenaan te lopen bij het gebruik van de PDCA cirkel. Vier respondenten geven aan op bepaalde punten vast te lopen bij het toepassen van de PDCA cirkel in de praktijk.

"De onderdelen die we gebruiken niet, maar door al het andere werk hebben we geen tijd voor evaluatie en worden de P en de D niet geëvalueerd en gecheckt. Hierdoor krijgen de medewerkers dus nauwelijks resultaten of conclusies te zien en dat demotiveert. Op zich is het ook wel een goed format om een project zo in te steken, maar de praktijk leert dat het lastig is om goede conclusies, goede evaluaties met iedereen te delen en om iedereen mee te krijgen en om weer een vervolg te bedenken."

"We lopen aan tegen het feit dat we de 'C' en 'A' niet doen omdat dat niet in de gedachtegang zit en dan vergeet je het heel snel. Dus je verzint een maatregel, maar je evalueert niet en weet dus niet of het wel of niet gewerkt heeft. Onze directie wijst ons ook niet op de PDCA."

"Nee, wij lopen nergens tegenaan. Maar je moet gewoon goed bepalen wat je doel is en wat je wilt bereiken. De 'check' lopen we het meest tegenaan, om te kijken of ons doel is behaald en of de plannen geborgd worden."

"Er wordt te weinig geëvalueerd. Je maakt plannen en voert het uit, maar evaluatie is lastig want het zit niet structureel goed in elkaar qua de overkoepelde organisatie. In de apotheek is dat makkelijker omdat je dagelijks met elkaar werkt."

"Wij lopen niet echt ergens tegenaan bij het gebruik. Het is wel dat je kan dreigen onder te gaan in de waan van de dag, dat is een obstakel waarom bepaalde veranderingen moeilijk zijn om te doen."

Zes respondenten geven aan dat zij de cirkel goed vinden zoals hij is, waarvan sommige respondenten vinden dat de cirkel soms moeilijk te implementeren is. Twee respondenten geven aan dat zij de volgorde zouden willen veranderen of al hebben veranderd, omdat dat voor hen beter werkt.

"Hij is goed zoals hij is, maar door tijdgebrek doorlopen wij de hele cirkel niet."

"Hij is al wel goed, maar we moeten het gewoon gaan doen. het is een manier van denken die je moet hebben waar je veel mee te maken moet hebben, om het heel natuurlijk te laten zijn en dat is bij ons nog niet zo."

"De cirkel hoeft niet veel anders. We noemen het PDCA, maar dat wordt niet door iedereen zo herkend. Het is zo logisch, dat het gewoon een manier van werken is dus je gebruikt het automatisch zonder dat je het weet."

"Bij ons begint die bij de 'check'. En bij ons loopt die wel maar we hebben een iets ander startpunt. Ik bedoel, wij doen onze paardensprong iets anders als dat uh als dat je hem zou doen als dat die in de boeken staat. Niet beginnen met plan, want je weet niet wat er gaat komen. Dus als wij van tevoren een plan gaan bedenken zonder dat we weten wat er gaat gebeuren, is dat plan gebaseerd op niets en moeten we dingen gaan verzinnen."

"Niet anders, hij is prima. Als je die stappen maar doorloopt, maar daar kan je zelf je eigen invulling aan geven. Op het moment dat je begrijpt wat er allemaal achter zit reageer je misschien niet zo heftig op een cirkel. Mensen vinden het belangrijk om invloed te hebben op hun werk en eigen draai eraan te geven en willen niet iets wat hen wordt opgelegd."

"Ik zou als het mocht de volgorde veranderen naar plan-check-act omdat dat veel sneller werkt."

Op de vraag of de organisatie iets aan de PDCA cirkel heeft, reageren alle respondenten met "ja". De antwoorden op de vraag wat de cirkel de organisaties dan oplevert, lopen wel uiteen.

"Wanneer we hem helemaal zouden doorlopen zouden we er zeker wat aan hebben."

"Ik denk het wel, maar dat hebben we nog niet gecheckt. Omdat je dan op die manier de vinger op de pols houdt bij veranderingen. Wanneer je hem gebruikt en iets loopt niet goed, kan je sneller bijsturen als je ook de 'check' doet."

"Nou in ieder geval wat het ons oplevert is dat je gewoon je kwaliteit goed kunt monitoren."

"Dat je vooruit gaat en verbetert en het proces efficiënter gaat of beter of klantvriendelijker. En dat je problemen identificeert."

"Het zorgt ervoor dat je niet zo snel met iets nieuws begint, een soort handrem. Omdat we zeggen van we zijn ermee bezig, mooi plan, maar we maken het eerst af. Is het nodig met iets nieuws te starten of kan je beter het 'oude' afmaken? Ik zie het als een soort rem en hulpmiddel om ervoor te zorgen dat we de dingen die we starten afmaken."

"Op korte termijn heeft de PDCA niet zoveel toegevoegde waarden, maar op lange termijn wel. Het is een manier van werken, een soort denkpatroon, maar als je er een naam aan moet geven zou dat PDCA kunnen zijn."

"Ik denk dat ik de PDCA cirkel gebruik om te kijken van ben ik nog steeds op de goede weg en gaan we nog de goede richting op. Ik zie het eigenlijk als een soort TOMTOM. Methode om te kijken of je goed op weg bent. En om te kijken hoe je het werk gestroomlijnder kan krijgen."

5. Conclusie en aanbevelingen

5.1 Conclusie

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, is een literatuuronderzoek gedaan en zijn acht interviews afgenomen met mensen die werken met de PDCA cirkel in de praktijk. De onderzoeksvraag die centraal stond in het onderzoek luidt:

Hoe wordt de PDCA cirkel van William Edwards Deming toegepast in de praktijk?

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag, is het nuttig om zowel de informatie uit het literatuuronderzoek als uit de interviews te gebruiken. De informatie uit het literatuuronderzoek laat zien hoe de PDCA cirkel is ontstaan en wat het idee achter het gebruik van de PDCA cirkel is. De interviews geven een beeld van hoe de PDCA cirkel gebruikt wordt in de praktijk en of dit de bedrijven positieve of negatieve resultaten oplevert. Door de resultaten van het literatuuronderzoek en de interviews met elkaar te vergelijken, kan worden beschreven hoe de PDCA cirkel wordt toegepast in de praktijk en vervolgens kan geconcludeerd worden of dit volgens de literatuur de juiste manier is.

Allereerst kan geconcludeerd worden dat de onderzoeksvraag eigenlijk niet juist gesteld is. De oorsprong van de PDCA cirkel is namelijk niet te vinden bij William Edwards Deming, maar bij zijn mentor Dr. Walter A. Shewhart.

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat de PDCA cirkel is ontstaan in een productieomgeving, waarbij het doel van de cirkel was om fouten in het productiesysteem te verminderen wat er vervolgens voor kan zorgen dat de kwaliteit van de producten verbeterd. De PDCA cirkel is in de loop van de jaren vertaald naar een manier voor het continu verbeteren van het kwaliteitsmanagementsysteem en de bedrijfsprocessen. Binnen de certificering wordt de PDCA cirkel gezien als de beste aanpak voor het beheersen en verbeteren van een proces. Het is niet geheel verrassend dat de PDCA cirkel op verschillende manieren is geïnterpreteerd en vertaald, aangezien 'to plan' in het Japans al meer dan 35 verschillende betekenissen heeft.

Uit de interviews blijkt dat de PDCA cirkel vanuit opleidingen en certificering wordt meegegeven als een 'tool' en niet als een manier van werken. Respondenten die de PDCA cirkel wél gebruiken als manier van werken en de cirkel niet klakkeloos overnemen zonder de achterliggende gedachte te weten, ervaren positieve resultaten van de PDCA cirkel. Respondenten die de PDCA cirkel overnemen omdat dit een eis is vanuit de certificering en de cirkel gebruiken als een 'tool', ervaren negatieve resultaten, zoals stilstand, van de PDCA cirkel. In de huidige maatschappij betekent 'stilstand', 'achteruitgang', omdat bedrijven en organisaties zich steeds sneller ontwikkelen en verbeteren en organisaties dus mee moet kunnen om de concurrentie aan te kunnen blijven gaan.

De filosofie van William Edwards Deming bestaat uit 14 punten die volgens hem nodig zijn om een verandering in de managementstijl te kunnen bewerkstelligen en zorgen voor het voortbestaan en behoud van het bedrijf. De eerste 13 punten beschrijven de maatregelen die moeten worden getroffen om de verandering te bewerkstelligen. Het laatste punt, punt 14, beschrijft de maatregel voor het volgen en borgen van iedere fase in het veranderingsproces. In dit punt beschrijft Deming dat de Shewhart-cyclus als hulpmiddel ingezet kan worden. Zoals in het literatuuronderzoek is beschreven, is de Shewhart-cyclus door Deming vertaald naar een cyclus bestaande uit vier stappen die vervolgens door de Japanners de PDCA-cirkel is genoemd. Uit Deming zijn filosofie blijkt dus dat de PDCA cirkel niet zo een grote rol speelt, terwijl veel kwaliteitsnormen wel zijn gebaseerd op de cirkel. Dit zou kunnen komen doordat de PDCA cirkel heel 'pakbaar' is en dus voor iedereen binnen een organisatie, ook de medewerkers, begrijpelijk is.

Nu de belangrijkste resultaten zijn besproken, kan antwoord gegeven worden op de vraag hoe de PDCA cirkel van William Edwards Deming wordt toegepast in de praktijk.

Er kan concreet geconcludeerd worden dat de PDCA cirkel op verschillende manieren wordt toegepast in de praktijk, namelijk als werkwijze of als 'tool'. Binnen deze twee manieren, schuilen nog meer verschillende manieren van toepassing van de cirkel in de praktijk. Ook de redenen en momenten van het gebruik van de cirkel lopen erg uiteen.

Wanneer we dit vergelijken met hoe de PDCA cirkel eigenlijk bedacht is, is de manier van toepassen in de praktijk dus niet altijd de juiste. Dit wordt onderbouwd met de resultaten uit de interviews, die namelijk laten zien dat de PDCA cirkel niet het gewenste resultaat oplevert wanneer de cirkel klakkeloos wordt overgenomen en wordt gezien als een 'tool'.

5.2 Aanbevelingen

Uit het onderzoek is gebleken dat de PDCA in de praktijk op veel verschillende manieren wordt toegepast en dat alle respondenten een eigen 'kijk' hebben op de cirkel. De resultaten van het gebruik van de cirkel lopen ook uiteen, evenals de momenten en redenen voor het gebruik. Het lijkt erop dat de PDCA cirkel zijn oorsprong in de loop der jaren is verloren en men eigenlijk niet precies weet hoe de cirkel nu daadwerkelijk toegepast zou moeten worden wil de cirkel positief resultaat opleveren. Een aantal respondenten gaf wel aan tevreden te zijn over het resultaat van de PDCA cirkel, maar de manier van toepassing van de cirkel loopt per 'tevreden' respondent uiteen.

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat de filosofie van Deming voornamelijk bestaat uit de 14 punten die hij beschrijft en dat de PDCA cirkel daar maar een klein onderdeel van is. De PDCA cirkel is volgens Deming bedoeld om instructies concreet te maken voor de medewerkers zodat iedereen aan de slag kan met het invoeren van de nieuwe filosofie (de 13 stappen). Stap 14 is zorgen dat iedereen meedoet aan het invoeren van de filosofie en daarvoor kan de PDCA gebruikt worden als hulpmiddel.

Aangezien de toepassing van de PDCA cirkel niet altijd het gewenste resultaat oplevert en de PDCA cirkel in de filosofie van Deming maar een kleine rol speelt, wordt de opdrachtgever Andersom Organiseren aangeraden om niet de focus op de PDCA cirkel te leggen, maar meer op de 14 punten van Deming. Wanneer Andersom Organiseren bij een klant komt die vastloopt bij het gebruik van de PDCA cirkel, kan worden geadviseerd om de 14 punten van Deming te hanteren in plaats van de PDCA cirkel van Deming.

Vanuit de certificering wordt de PDCA cirkel als kwaliteitsnorm gesteld en veel respondenten passen de cirkel daarom klakkeloos toe. Uit de interviews is gebleken dat de organisaties vrij zijn om de cirkel toe te passen hoe dat voor hen het beste werkt. Aan de organisaties wordt geadviseerd om het gebruik van de PDCA cirkel aan te passen en dit te borgen in het kwaliteitshandboek, zodat het gebruik aantoonbaar is voor de certificering en auditors.

Uit het literatuuronderzoek blijkt dan Deming zich eigenlijk distantieerde van de PDCA cirkel, omdat hij het niet eens was met de stap die 'check' werd genoemd. Volgens hem was 'Study' een betere benaming omdat dit meer het analyseren van de resultaten benadrukt en niet het controleren ervan. Andersom Organiseren zou bij het adviseren van leidinggevendenden deze theorie kunnen benoemen, zodat leidinggevendenden leren te observeren en analyseren en niet alleen maar controleren. Volgens Deming wordt met leidinggeven bedoeld dat je constant observeert en analyseert van wat op de werkvloer gebeurt en kijkt waar de knelpunten liggen en deze vervolgens ook gelijk elimineert. Dit wordt onderbouwd door de resultaten uit de interviews, waarin een aantal respondenten (leidinggevendenden) aangaf nooit toe te komen aan de 'check'. Dit had volgens de respondenten als resultaat dat de medewerkers gedemotiveerd raakten, omdat zij geen feedback krijgen op het effect/resultaat van hun vooraf opgestelde plannen.

Vanuit de certificering wordt de PDCA cirkel meegegeven als kwaliteitsnorm waar organisaties aan moeten voldoen willen zij gecertificeerd blijven. In de kwaliteitshandboeken wordt de PDCA meegegeven als 'tool' die vervolgens door sommigen klakkeloos wordt overgenomen, zonder dat zij de noodzaak ervan begrijpen. Wat vervolgens gebeurt, is dat respondenten geen positief resultaat ervaren bij het gebruik

van de cirkel en vastlopen. Aan Andersom Organiseren wordt daarom geadviseerd om in discussie te gaan met certificatie instellingen en auditors die de kwaliteitsnormen opstellen. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat de PDCA helemaal niet zo een belangrijke rol speelt bij het verbeteren van de organisatie, maar dat de 14 punten van Deming een veel grotere rol kunnen spelen. Wellicht moet in de handboeken niet de PDCA cirkel als kwaliteitsnorm worden gesteld, maar de 14 punten van Deming, die zijn filosofie belichamen? Uit de interviews lijkt het dat de PDCA niet bij iedere organisatie op dezelfde manier gebruikt kan worden. Dat is te zien aan alle uiteenlopende antwoorden uit de interviews. Iedereen gebruikt het op zijn of haar eigen manier, omdat het lijkt alsof het niet duidelijk is hoe, wanneer en waarom de cirkel gebruikt zou moeten worden.

5.2.1 Implementatieplan

Naar aanleiding van de conclusies en aanbevelingen, is een implementatieplan ontwikkeld voor de opdrachtgever Andersom Organiseren. Zij kunnen dit inzetten bij hun bestaande/toekomstige klanten die negatieve resultaten ervaren bij het gebruik van de PDCA cirkel en niet weten hoe zij deze moeten inzetten in de praktijk. Aangezien de aanbeveling is niet de nadruk te leggen op de PDCA cirkel, maar op de filosofie van Deming, is een stappenplan bedacht die deze theorie kort samenvat en visualiseert. In dit stappenplan wordt duidelijk in beeld gebracht dat de filosofie van Deming belangrijk is bij het veranderen/verbeteren (van het systeem) en dat de PDCA cirkel wordt gebruikt voor het behoud en borgen van de verandering en/of verbetering. Bij iedere verandering/verbetering hoort een stappenplan. Dit stappenplan bestaat uit verschillende stappen die in de juiste volgorde genomen moeten worden. Alle 14 punten van Deming, komen in deze stappen voor. Dit komt duidelijk naar voren in het stappenplan in bijlage 3.

Binnen deze stappen zijn de 14 punten van Deming verdeeld en zo is te zien welke punten van Deming bij welke stappen genomen moeten worden. De filosofie van Deming is als het ware de 'verbetering' en de PDCA cirkel kan als hulpmiddel worden gebruikt voor het 'behouden en borgen' van de verbetering. Belangrijk hierbij is dat de PDCA pas als laatste stap wordt ingezet, wanneer de verandering en verbetering al heeft plaatsgevonden.

Andersom Organiseren kan het stappenplan gebruiken voor de implementatie van de verbetering/verandering bij bestaande/ toekomstige klanten. De PDCA cirkel kan gebruikt worden voor de borging hiervan.

6. Kritische blik

Voor het beschrijven van de kritische blik op het gehele proces, wordt gebruik gemaakt van de SWOT-analyse. Een ander woord voor SWOT-analyse is sterkte-zwakteanalyse en hiermee wordt in één opslag duidelijk waar de kansen liggen en waar extra aandacht aan moet worden besteed. De punten in de tabel zullen worden toegelicht.

Sterke punten • Verandering van volgorde onderzoek • Ruimte voor verandering (flexibiliteit) • Kwaliteit van bronnen • Doorvragen opdrachtgever wat de probleemstelling betreft	Kansen • Goede kwaliteit van het onderzoek • Betrouwbare bronnen • Haalbaar implementatieplan
Zwakke punten • Nooit eerder een onderzoek geschreven • Geen duidelijk beeld van het proces • Geen rekening gehouden met (bestaande) klanten van opdrachtgever	Bedreigingen • Weinig ervaring • Niet goed kunnen verwoorden van conclusie en aanbevelingen • Validiteit van het onderzoek • Haalbaarheid van implementatie

Aan het begin van mijn onderzoeksproces dacht ik dat het handig zou zijn om eerst het literatuuronderzoek helemaal af te ronden en pas daarna aan de interviews te beginnen. Hiervoor had ik gekozen omdat ik dan al veel kennis zou hebben van het onderwerp en beter wist waar mensen het over zouden hebben. Toen ik begon aan het literatuuronderzoek merkte ik toch dat dit niet verstandig was, omdat ik door al die kennis al een mening begon te vormen over het onderwerp. De kans dat dit zorgt voor aannames of vooroordelen tijdens de interviews is groot en daarom heb ik toen de interviews gelijk met het literatuuronderzoek gepland. Hierdoor kon ik de interviews toch zonder teveel oordeel houden en kon ik op een meer objectieve manier naar de geïnterviewde luisteren.

Tijdens mijn interviews ben ik wel iets van de vooraf opgestelde vragen afgeweken, omdat ik het nuttig vond om op sommige momenten door te vragen. Bij bepaalde antwoorden was het nodig om iets meer te diepte in te gaan, zodat ik het verhaal en het onderwerp beter zou begrijpen. Door soms door te vragen, heb ik meer en betere informatie gekregen en dus was het een verstandige keuze om dit te doen. Hierbij heb ik er wel op gelet dat ik de vooraf opgestelde vragen allemaal zou bespreken, zodat in alle interviews uiteindelijk wel dezelfde vragen zijn besproken en de validiteit van het onderzoek werd gewaarborgd.

Het omgaan met bronnen was ook een punt dat aandacht vereiste. Tijdens het lezen van een aantal bronnen zag ik dat in die bron bepaalde namen of woorden verkeerd waren gespeld. Zo was in een bron bijvoorbeeld de naam van Dr. Walter A Shewhart verkeerd geschreven. Op mij komen bronnen waarin veel spellingsfouten zitten onbetrouwbaar over. Ik heb er voor gekozen die bronnen niet te gebruiken om de validiteit en kwaliteit van het onderzoek te waarborgen.

Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen, dien je als onderzoeker onder andere rekening te houden met de betrouwbaarheid van de respondenten. Bij het veldonderzoek zijn acht respondenten geïnterviewd, waaronder ook klanten van de opdrachtgever Andersom Organiseren. Wat mij opviel, is dat de interviews met klanten van Andersom Organiseren iets wat stroever verliepen. Dit merkte ik aan het feit dat zij soms langer over hun antwoorden nadachten dan de andere respondenten en de neiging hadden om continu een verklaring te geven als bepaalde dingen nog niet helemaal goed verliepen binnen de organisatie. Dit zou te maken kunnen hebben met het feit dat de respondenten het idee

kregen dat ze getoetst werden en daarom dachten dat er wellicht 'goede' en 'foute' antwoorden zouden zijn. Een gevolg is dat die respondenten wellicht de neiging hadden om sociaal wenselijke antwoorden te geven. Uiteraard is voorafgaand aan de interviews wel benoemd dat de resultaten anoniem verwerkt zouden worden, maar onbewust kan het toch meegespeeld hebben bij de respondenten. Voortaan zou ik hier als onderzoeker beter rekening mee kunnen houden door te benadrukken dat er geen 'goede' en 'foute' antwoorden zijn en dat de interviews puur worden afgenomen voor het verzamelen van informatie om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden.

Het eerste interview dat is afgenomen wordt in dit onderzoek gezien als een 'pilotinterview'. Na het interview heb ik feedback gevraagd aan de desbetreffende geïnterviewde. Hierbij heb ik de vraag gesteld of het heldere en goede interviewvragen waren. Dit werd bevestigd. Bij het uittypen van het transcript van het eerste interview, viel mij op dat ik het interview nauwelijks had geïntroduceerd. Ik weet dus ook niet of het voor die respondent duidelijk was waar het onderzoek voor diende en ook heb ik geen ruimte gelaten voor het stellen van vragen. Ik denk dat de zenuwen een rol hebben gespeeld bij dit eerste interview. Bij de andere 7 interviews heb ik wel een duidelijke intro gegeven.

Tijdens het opstellen van het plan van aanpak heb ik goed doorgevraagd bij de opdrachtgever wat precies het probleem voor Andersom Organiseren was. Dit was voor mij niet duidelijk en dus heb ik een aantal keer gevraagd om een duidelijke en heldere uitleg. Achteraf kreeg ik feedback van mijn opdrachtgever. Zij gaf aan dat het goed was dat ik hier zo lang op door ben gegaan, omdat ik haar hiermee ook dwong om goed over hun 'probleem' na te denken. Uiteindelijk kon ik de probleemstelling goed formuleren en was de doelstelling van de opdrachtgever ook duidelijk. Wanneer je een duidelijke probleem- en doelstelling hebt, denk ik dat het verloop van je onderzoek iets makkelijker is doordat je continu het doel voor ogen houdt en dit als leidraad kan gebruiken tijdens het onderzoek.

Als toevoeging op het onderzoek, is voorafgaand aan het onderzoek een kort participierend onderzoek gedaan. Tijdens dit participierend onderzoek kon ik ervaren of ik de PDCA cirkel en/of de filosofie van Deming herkende in de praktijk. Dit participierend onderzoek kan van toegevoegde waarde zijn voor het onderzoek, omdat het kan leiden tot nieuwe of betere inzichten.

Achteraf kan ik concluderen dat het participierend onderzoek niet heel veel invloed en bijdrage heeft gehad aan het onderzoek. Door het literatuuronderzoek weet ik pas echt wat de PDCA cirkel inhoudt en wat de filosofie van Deming is. Tijdens het participierend onderzoek heb ik de cirkel en filosofie van Deming niet herkend. Achteraf kan ik de cirkel en filosofie wel iets beter plaatsen in de praktijk, doordat ik interviews heb gehouden met respondenten die werken met de PDCA cirkel van Deming.

Bij het schrijven van de implementatie heb ik mijzelf steeds afgevraagd of mijn implementatieplan wel haalbaar is. Aan de ene kant denk ik zeker dat het haalbaar is voor Andersom Organiseren om de bestaande/toekomstige klanten te sturen op de filosofie van Deming en niet alleen op de PDCA cirkel. Daarbij moet wel gezegd worden dat ik denk dat dit niet binnen een dag te implementeren is, omdat men in de praktijk wel bereidwillig moet zijn om de 14 punten van Deming te implementeren. Ik denk dat Andersom Organiseren een grote en belangrijke rol kan spelen in dit proces, omdat zij veel ervaring hebben op het gebied van veranderekunde. Daarom ben ik van mening dat mijn implementatieplan (uiteindelijk) haalbaar is en toegepast kan worden in de praktijk.

7. Literatuurlijst

Andersom organiseren. (n.d.). *Wie zijn wij?* Verkregen op 20 maart, 2017, van <http://www.andersomorganiseren.nl/over-ons>

Baarda, B., De Goede, M. & Kalmijn, M. (2010). *Basisboek Enquêteeren*. Groningen/Houten: The Netherlands: Noordhoff Uitgevers bv.

Deming, W.E. (1994). *De crisis overwonnen*. Deventer, The Netherlands: Kluwer BedrijfsInformatie B.V.

Encyclo. (2017). *Audit*. Verkregen op 31 mei, 2017, van <http://www.encyclo.nl/begrip/audit>

Internationale Organisatie voor Standaardisatie. (2017). *Hoe werkt certificering?* Verkregen op 18 mei, 2016, van <http://www.isoregister.nl/certificering/hoe-krijg-ik-een-iso-certificaat.html>

Mavim. (2017). *HKZ certificering*. Verkregen op 31 mei, 2017, van <https://www.mavim.nl/normeringen-en-certificeringen/hkz-certificering/>

Patagonia. (2017). *ISO 9001 certificering en de organisatie tegelijkertijd verbeteren*. Verkregen op 19 mei, 2017, van <https://www.patagonia-bv.com/kwaliteitsmanagementsystemen/iso-9001-certificering/>

Passionned group. (2017). *De geschiedenis van de PDCA cirkel*. Verkregen op 8 februari, 2017, van <https://www.pdcacyclus.nl/william-edwards-deming/deming-cirkel/geschiedenis-van-de-pdca-cyclus/>

Petkovski, K. (2017). *PDCA*. Verkregen op 9 februari, 2017, van <http://www.2ebizsupport.nl/pdf/article-pdca.pdf>

Research company. (2013). *Basiskennis onderzoek: Kwalitatief onderzoek, wat is het en waarom doen we het?* Verkregen op 6 juni, 2017, van <http://www.rcompany.nl/basiskennis-onderzoek-kwantitatief-onderzoek-wat-is-het-en-waarom-doen-we-het/>

Scribbr. (2013). *Wat is kwalitatief en kwantitatief onderzoek?* Verkregen op 6 juni, 2017, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/kwalitatief-vs-kwantitatief-onderzoek/>

Service company. (2015). *Check-Plan-Do???*. Verkregen op 9 februari, 2017, van <http://servicecompany.nl/check-plan/>

Toolshero. (2014). *William Edwards Deming*. Verkregen op 15 juli, 2016, van <http://www.toolshero.nl/bekende-auteurs/william-edwards-deming/>

Bijlage 1. Vragenlijst

Interviewvragen

1. Wordt de PDCA cirkel van Deming ingezet binnen jullie organisatie?
2. Wat is de reden dat jullie gebruik maken van de PDCA cirkel?
3. Wanneer gebruiken jullie de PDCA cirkel?
4. Hoe zetten jullie de PDCA cirkel in? Kunt u een voorbeeld geven?
5. Heeft de organisatie er wat aan dat de cirkel gebruikt wordt? Kunt u een voorbeeld geven?
6. Wat zou het resultaat moeten zijn van de PDCA cirkel?
7. Lopen jullie wel eens ergens tegenaan bij het gebruik van de PDCA cirkel? Zo ja, waar lopen jullie tegenaan?
8. Kennen jullie de achterliggende gedachte/filosofie van de PDCA cirkel?
9. Hoe zou de PDCA cirkel moeten zijn, zodat jullie er wat aan hebben?
10. Hebben jullie een opleiding/cursus/training gevolgd over de PDCA cirkel?
11. Hoe is de cirkel geborgd binnen jullie organisatie?

Bijlage 2. Overzicht interview- en deelvragen

Deze bijlage bevat een overzicht van door middel van welke interviewvragen de deelvragen zijn beantwoord. Deelvraag 1 ontbreekt in dit overzicht, omdat die vraag geheel wordt beantwoord middels de informatie uit het literatuuronderzoek.

Deelvraag 2: Wat is het doel van de PDCA cirkel?

- Wordt de PDCA cirkel van Deming ingezet binnen jullie organisatie?
- Wat is de reden dat jullie gebruik maken van de PDCA cirkel?

Deelvraag 3: Hoe zou de PDCA cirkel gebruikt moeten worden in de praktijk?

- Hebben jullie een opleiding/cursus/training gevolgd over de PDCA cirkel?
- Kennen jullie de achterliggende gedachte/filosofie van de PDCA cirkel?
- Hoe zetten jullie de PDCA cirkel in? Kunt u een voorbeeld geven?
- Hoe is de cirkel geborgd binnen jullie organisatie?

Deelvraag 4: Wanneer zou de PDCA cirkel gebruikt moeten worden in de praktijk?

- Wanneer gebruikt u de PDCA cirkel?

Deelvraag 5: Wat levert de PDCA cirkel de bedrijven op?

- Heeft de organisatie er wat aan dat de cirkel gebruikt wordt? Kunt u een voorbeeld geven?
- Wat zou het resultaat moeten zijn van de PDCA cirkel?
- Lopen jullie wel eens ergens tegenaan bij het gebruik van de PDCA cirkel? Zo ja, waar lopen jullie tegenaan?
- Hoe zou de PDCA cirkel moeten zijn, zodat jullie er wat aan hebben?

Bijlage 3. Implementatieplan

Bij iedere verandering/verbetering hoort een stappenplan. Dit stappenplan bestaat uit verschillende stappen die in de juiste volgorde genomen moeten worden. Alle 14 punten van Deming's filosofie komen in deze stappen voor, zoals duidelijk te zien is in het onderstaande schema. Ieder getal verwijst naar een van de 14 punten van Deming. Met onderstaand stappenplan wordt duidelijk welke punten van Deming bij welke stap genomen moet worden.

Probleem

Beschrijving van de huidige- en gewenste situatie.

5. Verbeter het productiesysteem en de dienstverlening voortdurend om op die manier de kwaliteit en de productiviteit te verbeteren en de kosten te verminderen.



Doel

Beschrijving van het doel en het resultaat

1. Houd constant het doel voor ogen met betrekking tot de verbetering van het product en de dienst met de bedoeling de concurrentie het hoofd te kunnen bieden, het bedrijf te laten voortbestaan en banen te verzekeren.



Analyse

Waarom wijkt de huidige situatie af van de gewenste situatie?

*3. Houd op afhankelijk te zijn van inspectie om kwaliteit te bereiken.
4. Houd op met in te kopen op basis van het prijskaartje*



Maatregelen

Welke maatregelen dienen te worden genomen?

*2. Voer de nieuwe filosofie in.
6. Voer training 'on the job' in.
7. Voer leiderschap in.
10. Houd op met slogans, aansporingen en doelen voor de medewerkers zoals nul fouten en nieuwe productierecords.
11. A) Elimineer de werkstandaards (quota's) op de werkvloer. Ga over op leiderschap.
11. B) Houd op met 'Management By Objectives'. Houd op met het sturen op cijfers of numerieke doelen. Ga over op leiderschap.
12. A) Verwijder de obstakels die de medewerker zijn recht op trots op zijn vakmanschap ontnemen.
12. B) Verwijder de obstakels die de managers en de ingenieurs hun recht op trots op hun vakmanschap ontnemen.
13. Voer een krachtig programma voor opleiding en zelfontwikkeling in.*



Planning van het (verbeter)proces

- 8. Verdrijf de angst, zodat iedereen op de meest effectieve wijze voor het bedrijf kan werken.*
- 9. Verwijder barrières tussen afdelingen.*

**Resultaat**

- 14. Laat iedereen in het bedrijf meewerken aan het invoeren van de verandering. De verandering heeft invloed op iedere functie (PDCA cirkel).*

Bijlage 4. Transcript I

Interview 18 november 2016

Interviewer (I): Allereerst hartstikke fijn dat ik uh langs mocht komen voor een interview.

Respondent (R): Ja

I: En uh de gegevens zullen in het onderzoek in ieder geval anoniem worden verwerkt.

R: Oké.

I: Dus daar zullen verder geen namen bij worden neergezet.

R: Nee.

I: En zoals ik natuurlijk al zei gaat het natuurlijk over de PDCA cirkel.

R: Ja.

I: En ik hoorde van Nanny dat u uh dat je daar ook al vaker mee uh te maken hebt gehad...

R: Ja.

I: ... of in ieder geval bekend mee bent.

R: Ja.

I: En ja de eerste vraag is dan ook of jullie in de organisatie ook gebruik maken van de PDCA cirkel?

R: Ja, wij gebruiken hem alleen wij gebruiken hem anders.

I: Oké.

R: Wij beginnen niet met de 'plan' maar wij beginnen met de 'check'.

I: Oké.

R: En dat is ook uh ik weet niet wat je link met uh Nanny is met Andersom, wij beginnen altijd met de 'check' om te kijken van oké uh wat gaat ons iets opleveren.

I: Ja.

R: En wij denken altijd heel erg vanuit de patiënt, eigenlijk alleen maar vanuit de patiënt. Alles we dat doen...

I: Ja

R: ...vragen we ons af wordt de patiënt er beter van? En dan gaan we eerst even een check van waar staan we, wat gaat ons dat opleveren of waar moeten we naartoe gaan.

I: Ja.

R: Door wet en regelgeving dwingen ons ook.

I: Ja.

R: Dan gaan we eerst de balans opmaken de 'check'. Van daaruit gaan we plannen maken van waar we naartoe willen. Van daaruit doen we die cirkel en dan eindig je uiteindelijk ook weer met die 'check' om te kijken van uh hebben we bereikt wat we willen bereiken of moeten we ons plan bij gaan stellen?

I: Ja.

R: En heel veel zie je dat er, tenminste dat is onze uh mening, dan wordt er gepland en dan beginnen we met plannen...

I: Ja.

R: ...met de 'P', maar uh dan heb je niet goed gekeken wat je eigenlijk nodig hebt. Je kunt wel een leuk idee gaan doen en dat gebeurt heel veel in organisaties. Gezondheidsinstellingen zijn daar denk ik een voorbeeld van dat mensen allerlei ideeën hebben...

I: Ja.

R: ...maar eigenlijk niet goed gekeken hebben naar de praktijk en dat is waar je nu tegenaan loopt is dat al die zorginstellingen uh overbezet zijn met managers die allerlei dingen bedenken...

I: Ja.

R: ...maar eigenlijk niet goed in de praktijk gekeken hebben, de 'check' niet gedaan hebben.

I: Ja.

R: Dus die 'check' is voor ons veel belangrijker. Dat is ook ons standpunt. Wat hebben we nodig? Waar gaan we naartoe? Wat willen we gaan doen in de hele brede context. Dus voor ons is dat het startpunt.

I: Ja, oké. Dus in plaats van de 'plan' wordt het de check'.

R: De 'check' en van daaruit gaan we plannen.

I: Ja, precies dus eigenlijk wordt die omgedraaid?

R: Ja.

I: Ja.

R: Dus eigenlijk uh de basis van Andersom uh denken en andersom werken...

I: Ja.

R: ...is kijken van wat hebben we nodig om ons doel te bereiken en vooral ook alle ballast eruit te gooien om je systeem zo efficiënt en zo 'Lean' mogelijk uh te maken.

I: Ja.

R: Dus we proberen dat wel heel sterk door te voeren. Het lukt niet altijd hoor...

I: Nee.

R: ...het klinkt heel idealistisch, maar we proberen dat wel zo veel mogelijk te doen.

I: Ja, dus dat is wel het uitgangspunt zeg maar?

R: Ja.

I: Ja precies. En uh wat is de reden dat jullie gebruik maken van de PDCA cirkel?

R: Naja, het is natuurlijk ook een eis uh als apotheek en als zorginstelling dat je natuurlijk moet voldoen aan alle wet- en regelgeving, certificerende instanties, zorgverzekeraars, iedereen wil wat van je. En ik denk dat het goed is, aan de ene kant willen we transparantie bieden, we zeggen wat we doen maar we doen ook wat we zeggen, dus ons handboek is onze uh leidraad in de organisatie.

I: Oké.

R: Dus het is redelijk simplistisch opgebouwd en daarin schrijven we echt wat we doen...

I: Ja.

R: ...maar we doen ook wat we zeggen dus de dagelijkse praktijk is daar ook echt een afspiegeling van. Het is niet zo dat we een mooi boek op de plank hebben liggen. Dus om uh je kwaliteitsverbetering iedere keer te doen zal je die PDCA cyclus moeten doorlopen, dat eist de certificerende instelling ook en is steeds verder gefocust op risico's en maken steeds vaker, eigenlijk altijd nu prospectieve risico-inventarisatie van het proces waar je mee te maken gaat krijgen en ook daar heb je eigenlijk een check en dan ga je weer plannen maken. Het is helemaal verweven in de manier van denken, anders kom je gewoon niet verder.

I: Nee precies, dus het is niet dat jullie denken van die PDCA moeten we gebruiken, maar het wordt op een gegeven moment ook de manier van werken hoe het in de organisatie gaat?

R: Ja, het is geen kunstje. Heel veel plekken wordt het dan een kunstje van oh ja we moeten die PDCA cyclus nog even doen. En dan denk ik van ja duh uh als het niet in je manier van denken zit...

I: Nee.

R: ...dan ben je al niet goed bezig, want je hele processen moet je daarop inrichten. Het moet zo'n natuurlijk systeem worden dat je dat als automatisme ingebouwd hebt dat je ook die check weer doet en daar vervolgens je plannen op aanpast. En naja dan ga je weer verder en dat gaat natuurlijk steeds, draait dat gewoon door, dat stopt nooit.

I: Nee precies. En wanneer gebruik je die cirkel eigenlijk? Is dat continue doorgaans bij alles wat je doet of uh doe je dat bij bepaalde processen alleen?

R: Uhm nou eigenlijk gebruik je het altijd, alleen maak je daar niet altijd een uh projectplan of een beschrijving van. Maar zit het altijd in je afweging van oké als er iets op de werkvloer veranderd moet worden we willen graag dat de processen vanaf de werkvloer uh ingevuld worden.

I: Ja.

R: Dan checken we eerst van oké waar staan we? Wat willen we anders? Waar gaan we naartoe? Oké, dan gaan we een plan maken. Hoe gaan we het aanpakken? Nou, dan gaan we het uitvoeren. Vervolgens gaan we na de afgesproken tijd gaan we evalueren en soms na een dag zeggen we al van dit gaat hem niet worden.

I: Werkt niet, ja.

R: Nou dan heb je die cirkel eigenlijk ook alweer in een hele korte termijn doorlopen dus je gaat bij alles wat je doet doe je het eigenlijk automatisch.

I: Ja.

R: Dat je niet zonder kan klinkt een beetje overdreven maar, maar het zit wel in je hele manier van denken en werken zit het helemaal verweven.

I: Ja.

R: Gewoon omdat je niet meer beter weet. Wij zijn al 13 jaar gecertificeerd dus uh dit is een eis die al heel lang gesteld wordt als je daar gewoon iedere keer doorheen gaat en daardoor wordt het ook heel eigen en hoeft je er niet meer over na te denken dat je eerst even je balans opmaakt.

I: Ja, precies het is gewoon eigenlijk even de balans opmaken. Waar staan we nu?

R: Waar staan we nu? Van daaruit ga je iedere keer weer je processen verder finetunen, of aanpassen aan dingen die je zelf of van buitenaf de eisen uh die opgelegd worden.

I: Ja precies, want dat is natuurlijk ook waar je veel mee te maken hebt.

R: Ja het is uh een uitdaging om daar je weg in te vinden tussen de onzin die je eigenlijk opgelegd wordt door allerlei uhm instanties, zorgverzekeraars, ja inspectie prima, maar we doen wat moet, maar ook niet niks meer.

I: Nee, precies.

R: En je hebt de neiging ook als manager, zeker ook als je traditioneel managet, om te verdrinken in uh allerlei scoringslijstjes en allerlei andere controle mechanismen en daar willen wij gewoon zelf vanaf.

I: Ja precies, dat het niet alleen nog maar de dingen zijn die opgelegd worden.

R: Nou gewoon dat je vanuit je eigen organisatie gewoon controles gaat doen, want dat is ook de reden waarom ik net nog even wat ging doen. Wij hebben heel veel controles in ons proces zitten.

I: Ja.

R: Wij organiseren op de risico's, dus die 'check', die doe ik al in het proces voordat we überhaupt iets verder gebruiken.

I: Ja.

R: En niet aan het einde pas.

I: Nee.

R: Dus wij kijken daar op een hele andere manier uh naar onze eigen processen en hebben daar gewoon bepaalde dingen in ingebouwd en dan loop je eigenlijk ook iedere keer weer die 'check cyclus' dat doorloop je ook iedere keer weer in je werk.

I: Ja.

R: Daar hebben we goed over nagedacht, dus we stellen hem ook eigenlijk continue bij.

I: Ja.

R: Dus het proces. Maar ja wat ik zei het is heel natuurlijk. We willen het ook gewoon uh niet omdat het moet omdat je uh zelf ook wilt weten van uhm heeft het nut gehad of doen we het goed. Gewoon even terugkijken van oké jongens we werken vanuit 'check'. Waar staan we? Moeten we het aanpassen? Oké, hoe gaan we het morgen doen? Prima we spreken dit af en uhm volgende keer kijken we terug en dan zien we wel wat het resultaat geworden is.

I: Ja precies dus het is ook iedere keer weer terugkijken naar hoe hadden we het bedacht? Hoe is het gegaan?

R: Ja hoe is het gegaan? Die 'check' moet je toch iedere keer weer doen van hebben we uh het resultaat of de kwaliteit uh gehaald wat we met elkaar afgesproken hebben? Werkt het?

I: Ja, ja precies. En doe je dat dan echt met elkaar of alleen met die mensen die echt bij dat proces?

R: Ligt eraan, het varieert echt van onderwerp tot onderwerp.

I: Ja.

R: Soms wordt het alleen binnen het managementteam gedaan en soms doe je het met het hele team en soms kijk je bij een persoon omdat die daar mee bezig geweest is van

hoe is het gegaan? Uh waar staan we? Wat moeten we bijstellen? En soms kijk je ook naar een groepje mensen die daarbij betrokken is van oké we doen het werk op een bepaalde manier wat willen we eigenlijk en dan heb je kort overleg en dan maak je daar een afspraak en dan zeg je oké we gaan het op die manier doen en we gaan de komende weken monitoren om te zien van uh hoe het gebeurt. Nou dan ben je heel snel achter in het werkproces.

I: Ja precies. Ja en uh heeft uh je zegt idd van nog een vraag hoe zet je de PDCA cirkel in? Nou dat is dus inderdaad net iets anders dan die oorspronkelijk erin staat?

R: Ja.

I: Want dan wordt het dus eigenlijk eerst de 'check'. Volgens mij noemt Andersom dat de rode ballen toch ook een beetje? Van waar, waar zitten de pijnpunten?

R: Ja de rode ballen eruit halen dat is de 'check' en van daaruit ga je verder.

I: Ja van daaruit ga je verder dus dan wordt het eigenlijk check en dan gelijk 'do' dus dat je kijkt...

R: ...'check' naja dan ga je plan dat zit eigenlijk in die 'check' zit ook al een beetje 'plan'.

I: Ja.

R: En dan ga je 'do' en dan uh...

I: ...En dan voer je het uit en daarna check je weer en dan wordt het toch uh...

R: ...Ja en dan die cyclus die loop je dan toch door.

I: Ja toch door.

R: Alleen wij beginnen op een ander plekje.

I: Ja en hoe is het dan tot stand gekomen dat jullie hem op een andere manier hebben gebruikt dan die oorspronkelijk in de boeken staat zeg maar?

R: Ja dat is uhm wij zijn er toch wel al een jaar of tien mee bezig om ons werk anders te organiseren. Ik ben uh traditioneel als manager opgeleid...

I: Ja.

R: ...uhm maar dat is echt top-down. En Wij kwamen eigenlijk met mijn collega tot de conclusie dat dat eigenlijk niet is hoe wij een organisatie willen leiden. Wij willen graag uh verantwoordelijkheid op de werkvloer. Dat iedereen zich ook verantwoordelijk voelt voor het stukje wat je doet. Maar als je altijd die dingen top-down oplegt, dan gaat dat niet werken. Dus we zijn eigenlijk aan een proces begonnen waarbij wij een uh gezamenlijke verantwoordelijkheid zijn gaan introduceren in werkzaamheden en van daaruit zijn we ook met uh Nanny en met Andersom werken in aanraking gekomen en hebben daar dingen uit opgenomen en hebben we ja dat is nu denk ik uh 7, 8 jaar geleden denk ik, ik weet het niet eens meer, hebben wij echt de stap gezet om de organisatie anders te organiseren en echt alleen nog maar die dingen te doen die uh waar de patiënt beter van wordt.

I: Ja.

R: En echt vanuit het patiënt perspectief te gaan kijken en daar ons werk binnen die manier te organiseren, verantwoordelijkheid op de werkvloer te leggen. De werkvloer is van ons allemaal, je kan nooit zeggen ik ben klaar. Het werk is van ons allemaal.

I: Ja.

R: En daarin zit dat hele uh Andersom denken en het hele 'Lean' concepten, zit daar allemaal in verweven dus we proberen daar zoveel mogelijk van over te nemen wat ons past. En soms past het gewoon niet dan moet je het op een andere manier doen, ook dat

je met de regelgeving aan moet voldoen. Ja, dan is het zoals het is, daar kun je tegen vechten maar dat wil ook niet.

I: Nee, nee daar zit je aan vast.

R: Je bent gecertificeerd, daar zit je aan vast. Je wilt ook een certificaat hebben, dus daar proberen wij wel een beetje uh tussendoor te manoeuvreren om te kijken van oké het beste uit twee werelden te pakken.

I: Ja, ja inderdaad. En wat is nou precies voor jullie het resultaat als organisatie dat je die cirkel gebruikt? Wat levert het jullie op?

R: Nou in ieder geval wat het ons oplevert is dat je gewoon je kwaliteit goed kunt monitoren.

I: Ja.

R: En het is niet een doel an sich, het is gewoon onderdeel uh van uhm we kunnen de kwaliteit goed monitoren uh iedereen uh is er van nature mee bezig. Het is geen opgelegd iets, het is geen kunstje wat je even moet doen. We zijn daar gewoon continue mee bezig om te kijken van wat doen we? En doen we het eigenlijk wel goed en moeten we het misschien nog anders uh doen? Dus het is eigenlijk een continue proces geworden.

I: Ja.

R: Het is echt een kwaliteit en ja ook verbeteren is een vast onderdeel van je werkproces.

I: Ja.

R: En dat is denk ik ook wat je wilt bereiken met een kwaliteitssysteem dat het kwaliteitsdenken er bij iedereen inzit en dat niet als er ieder jaar een controle audit is dat iedereen ineens weer denkt van oh ja we moesten ook nog wat met de kwaliteit doen.

I: Ja, ja dat dat niet alleen op dat moment komt dat je weet dat het weer gecontroleerd gaat worden maar dat het echt een manier van werken is?

R: Ja, wij zijn 365 dagen per jaar certificeerbaar, daar gaan we gewoon vanuit. En natuurlijk wil je altijd alles pico bello in orde hebben als ze komen, maar in principe zijn we gewoon altijd uh is die kwaliteit en de manier van denken is er altijd. En dat gaat nu nog weer verder dat je echt nog meer in risico's gaat denken dus...

I: Uhu.

R: ...ja daar komt eigenlijk nog weer een stukje aan vast wat wij ook wel weer die PDCA cyclus doorloopt maar op een iets andere manier, zodat je eigenlijk naar het proces gaat kijken, naar de risico's.

I: Ja.

R: Risicocalculatie gaat doen en daar op gaat organiseren. Daar zit eigenlijk ook plan-do-check-act in.

I: Ja, dus het zit eigenlijk echt, het zit overal in?

R: Het zit overal.

I: Het zit in de manier hoe jullie werken met elkaar en...

R: ...ja en wat wij willen, wat het ons heeft gebracht is dat we kwaliteit leveren, want dat wil je uiteindelijk en dat is denk ik ook uh de gedachte achter uh zo'n tool.

I: Ja.

R: Om constante kwaliteit te kunnen leveren door inzichtelijk te kunnen maken dus wij monitoren ook veel dingen omdat wij dat belangrijk vinden om gewoon uh ja eigenlijk een meter te hebben in onze cockpit van hoe staan we ervoor?

I: Ja.

R: Geeft het ook de resultaten? En we zijn wat dat betreft ook wel dol op statistieken en op cijfertjes.

I: Ja.

R: En daar moet je ook niet in doorslaan. We leggen heel veel vast maar het geeft je wel een tool om te zien van oké uhm hoe is mijn patiënttevredenheid? Hoe kijken patiënten tegen onze organisatie aan? Hoe kijken onze collega's tegen ons aan? Hoe kijken onze medewerkers tegen onze organisatie aan? Hè zijn ze tevreden? Wat moeten we bijstellen? Hoeveel fouten maken we? Waar komen die uit voort? Zijn het systeemfouten of zijn het persoonlijke uh fouten?

I: Ja.

R: Maar goed het geeft je wel aanknopingspunten om je systeem steeds te verbeteren.

I: Ja.

R: Dus ja, het zit gewoon overal in verweven.

I: Ja, precies. En wat je zei met die cijfertjes, is dat ook een deel van de PDCA cirkel? Of heeft dat een link met elkaar? Dat je alles zo statistisch een beetje uh...

R: Naja je wilt natuurlijk uh toch een beetje een cockpit hebben voor je organisatie...

I: Ja.

R: ...waar je op stuurt. En dat zijn gewoon een aantal eindpunten uh dat je zegt van oké we willen gewoon weten uh ja hoe sta je er financieel als bedrijf voor? Uh hebben we wel de recepten die we nodig hebben?

I: Ja.

R: Is onze patiënt tevredenheid goed? Is het ziekteverzuim uhm binnen de norm wat we graag willen? Is de medewerkerstevredenheid goed? Kortom, doen we de dingen die we moeten doen? Kunnen we dat laten zien? Dat vraagt bijvoorbeeld ook een auditor. Dat vraagt het Gooi dat is uh hè dat vraagt de eigenaar van de BV vraagt dat ook van ons.

I: Ja.

R: Dus ja we moeten gewoon een aantal dingen ook laten zien. We moeten ook niet in december tot de conclusie komen van ojee we hebben slecht gedraaid.

I: Nee precies.

R: Dat is een beetje laat. Dus je moet ook als bedrijf, want wij zijn gewoon een bedrijf, moet je continue sturen. En om te sturen heb je gewoon cijfers nodig.

I: Ja, ja precies en aan de hand van die cijfers kan je dan ook weer vervolgens...

R: ...bijsturen.

I: Ja.

R: En dan ga je eigenlijk ook weer die cyclus in, om te kijken 'check' waar staan we? Waar moeten we op sturen? Wat voor... het komt iedere keer bij alles weer terug.

I: Ja inderdaad. En uhm uh het resultaat is dus voor jullie inderdaad dat jullie dat iedereen uh z'n verantwoordelijkheid weet en neemt en iedereen op die manier werkt en dus eigenlijk ook met zijn allen dezelfde kant op.

R: Ja, maar dat is natuurlijk belangrijk, dat je neuzen dezelfde kant op staan.

I: Ja.

R: Dat is natuurlijk best een uitdaging op het moment dat je mensen binnen je organisatie krijgt die niet gewend zijn op die manier te werken. Dat heeft echt tijd nodig, je kunt het niet zo goed uitleggen hè van oké dit is een A4'tje, dat moet je lezen en dan weet je wat je moet doen en dan kun je het doen. Zo werkt het niet, dat is ook een mindset een manier van denken en dat heeft gewoon tijd nodig. En we weten na een jaar, dan zijn we met jaargesprekken bezig en dan zegt opnieuw een medewerker van: ik vraag me nu ook niet meer af waarom doen we het eigenlijk want het is eigen. Je doet het van nature.

I: Ja.

R: Dus dan heb je wij of zij wordt wij zeggen we dan altijd. Op het moment dat je dat bereikt hebt is dat ook al goed hè van doen jullie dat? Nee, oké dan doen wij dat.

I: Ja.

R: Maar ook dat je niet meer nadenkt over dingen, dat dat dus een gewoonte geworden is dat dat patroon gewoon heel eigen geworden is en dat je je daar niet meer over afvraagt waarom?

I: Nee.

R: Of dat je daarin bijgestuurd moet worden want daar zijn we natuurlijk continue mee bezig. We werken ook met detacheerders, die moet je ook continue bijsturen omdat je wilt dat het op die manier gebeurt.

I: Ja.

R: Maar omdat je niet een A4'tje hebt waar op staat...

I: Zo en zo en zo moet het.

R: En daar en daar en daarom, dan heb je geen harde ijkpunten uhm moet je daar continue aan werken en bijsturen en daar is het hele team de hele dag mee bezig...

I: Ja.

R: ...om daar constant op te sturen.

I: Ja.

R: Onze belangrijkste uh parameter in de organisatie is de eerste wachttijd aan de balie. Je hebt een tijdje gezeten op de bank...

I: Uhu.

R: ...het kan hectisch zijn, maar wij willen dat de eerste wachttijd voor de patiënt zo laag mogelijk is.

I: Ja.

R: Ons hele werksysteem is zo ingericht, de eerste wachttijd heel laag te houden...

I: Ja.

R: ...dus op het moment dat er heel veel patiënten aan de balie zijn, zijn we allemaal aan de balie. Als er even niemand is, zijn we allemaal in de werkoffice andere dingen aan het doen.

I: Oké, ja.

R: Dat gaat de hele dag heen en weer.

I: Ja.

R: En dan moet je ook iedere keer die check doen. hoeveel patiënten zijn er aan de balie? Oké, daar hebben we allemaal een systeem voor, hup met z'n allen aan de balie.

I: Ja, ja.

R: Het is ook een manier van denken hè, dus het zit er helemaal in uh verweven, dus het is, ja die PDCA cyclus die is er, maar uh die gaan we niet de hele dag gaan we hem hup, hup, hup, al die stapjes weer doorlopen. Het is eigenlijk een natuurlijk proces dat de hele dag uh doorgaat.

I: Ja, dus dan wordt het voor de werknemers ook niet meer zo van; oh we moeten ons hier en hier en hier aan houden, want uh dat wordt ons opgelegd of het is omdat het er zo inzit bij iedereen voelt het ook niet meer alsof je daar...

R: ...Nee, het is echt een uh bedrijfsfilosofie en daar moet je je wel bij aan willen sluiten. Op het moment dat je daar als medewerker uh niet aan, aan kan sluiten, het is toch een wat andere manier van werken, wat minder hiërarchisch uh ja dan heb je wel een uitdaging. Probleem kun je zeggen, maar ik zie het toch als een uitdaging, kun je kijken of je iemand daar wel uh in kan gaan uh settelen en voegen.

I: Uhu.

R: Of je moet toch met iemand om de tafel om te kijken of die toch naar een andere werkgever uit moet kijken...

I: Ja.

R: ...want dit is zoals wij werken. En je merkt ook, jonge mensen ook bijvoorbeeld apothekers die best traditioneel denken, het heel moeilijk vinden om op die manier te werken.

I: Ja, omdat het toch een ander soort uh manier is dan het misschien bij andere bedrijven of organisaties gaat.

R: Ja, de verantwoordelijkheid ligt anders. De verantwoordelijkheid ligt heel erg op de werkvloer.

I: Oké.

R: Daar zijn hele goede afspraken over, medicatie en veiligheid voorop. De verantwoordelijkheid ligt heel erg op de werkvloer.

I: Ja, oké en lopen jullie bij de uh cirkel ook wel eens ergens tegenaan? Dat het dat je denkt van nou dit is waar uh wat een lastig moment is in zo'n cyclus of...?

R: Ja dat hebben we natuurlijk altijd, maar dat heeft ook vaak met een project of met een proces te maken...

I: Ja.

R: ...of uh ja die hobbels komen vaak ergens anders vandaan en wij zeggen altijd; alles kan niets is onoplosbaar. Ik bedoel we kunnen naar de maan en terug, we zijn nu aan het kijken of we naar mars kunnen, dus niks is uh onmogelijk alleen moet je wel uh soms even naar de andere kant kijken of even van de andere kant weer gaan kijken of nog een keer kijken om te zien van hé hoe kunnen we dit nou aanpakken in plaats van meteen te roepen van: het kan niet.

I: Nee, precies maar het is niet zozeer dat jullie bij het gebruik van de PDCA cyclus ergens tegenaan lopen?

R: Nee, nee.

I: Nee, maar je hebt er natuurlijk ook zelf voor wat je zei, zelf voor gekozen om die filosofie aan te nemen.

R: Ja.

I: Dus dan...

R: ...Ja daarom zeg ik: dat wordt dan heel eigen en het zit er zo in verweven dat je het eigenlijk niet meer merkt dat je daar dus ook niet meer over na hoeft te denken.

I: Nee precies. En uhm de PDCA cirkel hebben jullie gebruiken jullie eigenlijk wat anders dan die is en ik heb hier een vraag uh; hoe zou de PDCA cirkel moeten zijn zodat jullie er als bedrijf of als organisatie er iets aan hebben?

R: Ja naja die heb ik eigenlijk al beantwoord hè.

I: Ja precies.

R: Bij ons begint die bij de 'check'.

I: Ja.

R: En bij ons loopt die wel maar we hebben een iets ander startpunt. Ik bedoel wij doen onze paardensprong iets anders als dat uh als dat je hem zou doen...

I: ...Als dat die in de boeken staat.

R: Ja.

I: Ja precies en is dat dan gekomen door andersom of gewoon door werkervaring?

R: Beide, beide andersom door andersom ook omdat wij uh hun filosofie wel echt ja geadopteerd hebben eigenlijk. Dat is wel iets waar wij echt heel erg uh achterstaan. Uhm maar ook omdat wij zelf vonden dat het anders moest. Dat zie ik ook vanuit het ziekenhuis, grote organisatie, op het moment dat iets wil uh dan moet je eerst een businessplan schrijven en dan moet ik van tevoren alles al helemaal bedenken. Ik weet vaak niet hoe iets gaat lopen als ik iets wil starten.

I: Nee.

R: Wij hebben dan de filosofie we gaan het gewoon doen...

I: Ja.

R: ...en uh we zien wel waar het schip strandt even heel, maar uh wij zijn in staat om heel veel dingen al werkende op te lossen, maar als ik nu al moet bedenken in een project hoeveel FTE ik in januari nodig heb en in februari en in maart, maar ik weet helemaal niet hoe zich dat gaat ontwikkelen...

I: Nee.

R: ...loop ik eigenlijk al vast in zo'n businesscase.

I: Ja.

R: En dan ga ik eigenlijk een papieren tijdlijn maken, of ik krijg last van paarse krokodillen van allemaal dingen die niet werken.

I: Ja.

R: En dan maak ik wel een businesscase, maar eigenlijk zuig ik hem gewoon uit mijn vinger.

I: Ja, je precies.

R: En dat voelt niet goed.

I: Nee, nee precies.

R: En dat is natuurlijk het traditionele denken van ja je moet het natuurlijk eerst helemaal onderbouwen, maar sommige dingen kun je niet onderbouwen. En heel veel mensen, zeker in het zakenleven, uh doen ook dingen op hun onderbuikgevoel. Van ja oké we gaan dat doen. Wij doen heel veel dingen vanuit de rek en de flexibiliteit vanuit ons team. Doordat we zeggen van we gaan het gewoon doen en we kunnen wel wat uit die rek en uit die flexibiliteit halen omdat we in staat zijn werkzaamheden heel erg in elkaar te schuiven en dan kunnen we het best wel even op scherp zetten door te zeggen van we moeten even gewoon dat even doen en van daaruit gaan we daar wel een soort businesscase van maken.

I: Ja.

R: Of kijken van oké wat hebben we daarvoor nodig om dat verder te laten renderen?

I: Ja.

R: Om dat van tevoren al te bedenken dat maakt het wel heel moeilijk hoor, dan merk je wel dat wij daar dan tegenaan lopen als we met de buitenwereld te maken krijgen dat we iets voor het ziekenhuis willen doen dat we dan zo'n plan moeten maken dat we denken van; ja oké, ik ga nu iets opschrijven, ik roep maar wat, en dat klinkt vast fantastisch in de oren van iemand anders, maar het is dus niet mijn manier van denken.

I: Nee, nee precies. Dus eigenlijk wanneer je de, wanneer jullie de PDCA zouden gebruiken zoals die er in de boeken staat, dan zou je er...

R: ...Dan kom ik in de problemen.

I: Ja precies, dus eigenlijk hoe die is bedoeld...

R: ...Dan komen wij in de problemen.

I: Ja en dat is dus eigenlijk ook hoe die, ja want je zei dat je dat jullie een gecertificeerde uh gecertificeerd bedrijf zijn...

R: Ja.

I: ...krijg je hem vanuit daar krijg je hem ook op die manier mee, PDCA?

R: Ja we kunnen wel hebben we gemerkt uhm wel op onze manier doen.

I: Ja.

R: Omdat je het goed kunt onderbouwen en ook kunt laten zien dat je continue aan het sturen bent op kwaliteit, want daar gaat het uiteindelijk om.

I: Ja oké.

R: Dus dat is op zich dat is geen uh probleem en we merken ook dat ze uh vanuit die organisaties uh wel open staan voor dat soort dingen want het is natuurlijk ook vernieuwend en je ziet ook dat die normen gaan vernieuwen. Je moet ook veel meer die risico's gaan organiseren en dan moet je ook het kwaliteitsdenken voor bijstellen, dus dat valt op zich wel mee alleen je ziet wel in traditionele organisaties zoals ziekenhuizen zijn, loop je daarin vast, zeker als het dan om uh ja om geld gaat of je ergens geld voor wilt hebben...

I: Ja.

R: ...dan loop je daarin uh vast.

I: Ja. En uh als je gecertificeerd bent, moet je daar dan ook een bepaalde opleiding of cursus voor volgen of een training?

R: Nou als je oorspronkelijk begint met certificeren is natuurlijk best een uitdaging. Je hebt in Nederland heel veel bedrijven uh die zich daarmee bezig houden om organisaties te begeleiden in de certificering.

I: Ja.

R: En dat varieert van je krijgt een kant en klaar handboek uh je vult dan je naam in en je doet het zoals het in dat handboek staat.

I: Ja.

R: Nou dan heb je dus een systeem wat eigenlijk niet jouw systeem is. Tot wat wij gedaan hebben dat je hem zelf gaat schrijven.

I: Oké.

R: Wij zijn oorspronkelijk zijn wij uh onder begeleiding van een bedrijf gecertificeerd, maar wel een beetje no nonsens, niet met zulke handboeken maar gewoon heel uh heel basic.

I: Ja.

R: Uh wij zijn vier jaar geleden, was her certificeren, toen heb ik het handboek helemaal omgeschreven...

I: Uhu.

R: ...eigenlijk al naar de nieuwe manier van denken toe, richting dat prospectieve risico inventarisatie.

I: Ja.

R: Vanuit de processen eigenlijk de risico's gaan benoemen. En wij gaan waarschijnlijk volgend jaar, wij zijn vorig jaar gehercertificeerd met onze nieuwe norm, volgend jaar als we een tweede bedrijf erbij krijgen opnieuw certificeren...

I: Ja.

R: ...en dan gaan we nog weer verder doorvoeren uh maar dat gaan we gewoon zelf doen.

I: Ja.

R: Maar wat we dan wel doen is dat je soms wat ondersteuning erbij zoekt om even te toetsen wat je gedaan hebt.

I: Ja.

R: Of dat je deskundige even een dagje inhuurt om te kijken van oké je hebt er heel veel mee te maken, kijk eens even wat wij geschreven hebben, kan dit de toets en kritiek doorstaan? Maar inmiddels zijn we wel zover dat we dat zelf kunnen en durven dat ook wel aan. Ik ben verantwoordelijk voor het stukje certificeren...

I: Ja.

R: ...durf ik dat ook wel aan om daar zelf uh een draai aan te geven.

I: Ja en niet meer klakkeloos over te nemen wat er uh in zo'n handboek staat of uh...?

R: Nee, dat doe ik dus echt niet. Ik wil echt een uh wij willen echt een eigen handboek, onze manier van werken, dat kun je niet zomaar klakkeloos overnemen. Je hebt wel tools

die je kunt gebruiken, maar ik ga niet zomaar klakkeloos overnemen wat iemand anders doet...

I: Nee.

R: ...want die kent ons bedrijf niet zoals wij erin staan. Hè als ik een medewerker naar een traditionele uh communicatie cursus stuur, ja die zit daar dan echt van: ja sorry maar dat past niet bij ons.

I: Nee.

R: Omdat wij heel anders daarin staan en op een hele andere manier daar mee omgaan.

I: Ja.

R: Daar wordt toch heel erg top down gedacht en zo staan wij er helemaal niet in.

I: Nee, het is meer vanaf de werkvloer kijken van...

R: ...Ja daar zit je kennis, daar zit de expertise die weten het beste hoe het werk moet.

I: Ja, en uh je zei je krijgt dan wat tools mee op zo'n uh bij zo'n certificering, is één van die tools dus de PDCA die je mee zou kunnen krijgen?

R: Dat zou je daar mee kunnen krijgen, maar je hebt ook allerlei andere tools waarbij je dingen registraties ofzo kunt doen waarmee je je werk makkelijker kunt maken. Maar daar komt ontzettend veel papierwerk achterweg, ja dat wil je eigenlijk niet. Dat is gewoon verspilling.

I: Ja.

R: In onze ogen is dat gewoon verspilling en hoe minder ik daaraan hoef te doen hoe uh hoe fijner het is, hoe efficiënter het wordt.

I: Ja.

R: Want als er iets is wat ik niet leuk vindt, is dat het wel.

I: Maar en door zo'n certificering zijn jullie wel voor het eerst in aanraking gekomen met de PDCA cirkel of niet?

R: Ja, daar word je er wel...

I: ...Daar krijg je hem voor het eerst mee of...?

R: Naja, daar worden wel dat soort dingen, ja je kent het wel ook vanuit het management maar uh ja het is natuurlijk best lang geleden dat dat gewoon al onderdeel wordt van... en toen naar een van de eerste gecertificeerde apotheken. Ja, inmiddels is iedereen gecertificeerd, want anders krijg je geen contract.

I: Nee.

R: Dat heb je gewoon nodig. Goed die PDCA zit overal zo in verweven, dan moet ik gewoon nadenken wanneer ik die voor het eerst gezien heb.

I: Ja.

R: Ja ik denk dat het halverwege jaren 90 was.

I: Ja precies.

R: Dus uh dat is best een poosje geleden.

I: Ja, maar vanuit de certificering wordt die dus wel meegegeven als een tool om continue kwaliteit binnen de...?

R: Ja.

I: Dus dat is wel wat je daarin mee zou kunnen krijgen?

R: Ja.

I: Ja oké. En uhm even kijken hoor, zit er ook een soort achterliggende gedachte achter die PDCA cirkel? Want hij, als je het wel eens opzoekt wordt dan die wel eens neergezet van als je dit doorloopt, of als je deze stappen volgt, dan is het gelijk...?

R: Ja dan is het net of zo'n PDCA cirkel heilig is en een ding an sich is. Ja, zo vind ik, zo vinden wij dat je er niet naar moet kijken. Het is een uh een methode die je gebruikt om een proces te doorlopen, maar ook om uh je proces te valideren. Door te zeggen van oké, dit hebben we gedaan, dat was onze uitkomst, wat voor conclusie hebben we daaruit getrokken? Moeten we bijstellen ja of nee? Oké, dan gaan we verder. Ik bedoel zo beoordeel je eigenlijk al je processen. Iedere keer weer. Dus het is eigenlijk een uh hulpmiddel om te kijken naar je processen, maar ook niet meer dan dat.

I: Nee,

R: Het is niet een uh, dat je zegt van goh laten we vandaag eens lekker gaan PDCA'en. Nee dat uh...

I: ...Nee, en ook niet van jongens als jullie deze gebruiken dan loopt het ineens allemaal?

R: Nee.

I: Op zo'n manier moet je het dus niet zien?

R: Zo moet je het niet zien nee.

I: Nee.

R: Het is gewoon een hulpmiddel.

I: Ja het is een hulpmiddel, maar je moet wel wat meer ermee doen als alleen de stapjes die er uh in de boeken...

R: Er worden hele heilige krachten denk ik aan die PDCA cyclus toegeschreven, maar ja als je het zo bekijkt denk ik; ja mooi, het is niet halleluja, we hebben nu PDCA dus het gaat nou allemaal goed.

I: Nee.

R: Dan kom je denk ik van de koude kermis thuis, want er is heel wat meer voor nodig.

I: Ja.

R: Om gewoon het effect daarvan terug te zien, daar moet je alles op aanpassen.

I: Ja, dus het is veel meer dan alleen die vier stapjes die erin staan? Er zit gewoon meer achter dan gewoon klakkeloos...

R: ...Opvolgen wat daar staat ja. Je kunt het zo doen en dat wordt ook weet ik op heel veel plekken zo gedaan, alleen uh levert het niks op. Dan heb je een dingetje.

I: Ja, ja maar dat is het dan verder.

R: Ja als je een dingetje wil dan is het fijn, maar de bedoeling is vaak dat er iets anders gebeurt en dan is het van ja er worden mooie plannen geschreven en dan krijg je een heel mooi verslag en dat ligt vervolgens op de plank en niemand die er iets mee doet, ja dat is zonde.

I: Nee precies. Ja en uh hoe is de cirkel geborgd binnen jullie organisatie? Dus dat is je zei ik heb zelf het handboek geschreven, is dat dan ook hoe die binnen jullie organisatie is geborgd?

R: Ja in het handboek is die geborgd. Daar wordt die ook wel uitdrukkelijk wel uh in genoemd, daar staat die heel prominent in. Maar hij is geborgd in al onze processen, er wordt altijd gecheckt. En als wij beginnen met zorg verlenen aan een patiënt, doen wij altijd een check.

I: Ja.

R: Daar zit die ook in. Vervolgens ga je kijken wat voor recept de patiënt heeft, daar moet ik actie op ondernemen en als ik dan klaar ben doe ik ook weer een check of het helemaal klopt.

I: Ja, dus hij zit geborgd in uh zowel op papier zeg maar als in wat je zei in uh in het werk...?

R: ...In je processen, dan doe je het iedere keer eigenlijk in het klein. Maar je doet eigenlijk precies hetzelfde. De check is onze basis.

I: Ja, nou dat waren voor mij in ieder geval voor nu de vragen. Voor mij was dit het eerste interview en ik was daarom ook heel benieuwd wat voor informatie ik zou krijgen door het stellen van deze vragen, want het moet uiteindelijk wel mijn onderzoeksvraag kunnen beantwoorden.

R: Ja, precies. Het zijn prima vragen. Ik word dan ook weer gedwongen om daarover na te denken want ja daarom zeg ik, wij gaan niet even lekker pdca'en. Wij doen gewoon ons ding en het zit zo ingebed in onze organisatie dus dat is op zich ook heel goed om daarover na te denken.

I: Oké dus de vragen zijn helder?

R: Ja, het is natuurlijk ook welke organisatie je komt en hoe je daar mee omgaat. Wij zijn daar denk ik een beetje bewust eigenwijs in, maar wel op een manier waarvan wij vinden dat past bij ons bij onze manier van denken en onze bedrijfsfilosofie. Om dat vooral ook nuttig te gebruiken en niet wat ik net zei als een ding an sich wat je dan hebt maar eigenlijk maar gewoon klakkeloos overneemt. En het is toch een andere manier van denken, maar voor ons werkt dat.

I: Ja. Ik vind het leuk om te horen hoe iemand erover denkt die hem daadwerkelijk in de praktijk gebruikt. Wij gebruiken hem ook wel eens op school en ik heb erover gelezen op internet, maar nog nooit met iemand over gehad die daar zo'n eigen idee over heeft.

R: Ja nou ik denk dat het wel een hele nuttige tool is als onderdeel van. Wat ik ook aan het begin zei, je hebt er wel wat aan en het dwingt je gewoon in een bepaalde manier van denken en als je dat gewoon consequent doorvoert hoef je daar gewoon niet meer over na te denken. Maar ja als je alleen maar achter een bureau iets gaat zitten bedenken, dat is een fout die op heel veel plekken gemaakt wordt, of het nou in de politiek is of bij bestuurders, dat er heel veel dingen bedacht worden die niet getoetst worden aan de praktijk. Waar die 'check' niet geweest is.

I: Nee.

R: Dan denk ik, waar zijn we nou mee bezig? Dat had ik je van tevoren al kunnen vertellen, dat gaat niet werken. Wat is de praktijk? Heb je gecheckt? Wat gebeurt er nou eigenlijk?

I: Ja.

R: Maar ook wat is er nodig? Waar is behoefte aan? Dat wordt heel vaak vergeten in bedrijven en organisaties. Waar is nou behoefte aan?

I: Ja en wat wil je?

R: Wat wil je. Je kunt allerlei dingen doen. ja we moeten scholen. Dan gaan ze allemaal scholingsdingen in gang zetten waarvan iedereen denkt, boring. Nee, ga nou eens een keer iets doen waar iemand wat aan heeft.

I: En waar iedereen dus achter staat en waar je met zijn allen naartoe wil?

R: Doe die 'check' is. Waar ligt de behoefte?

I: Dus in het werk kijken wat er op dat moment gebeurt?

R: In het werk kijken wat er nodig is. En dat geldt eigenlijk ook, of je nou me een heel groot project bezig bent, wat is er nodig? Als er iets stuk is, ja dan is het simpel, het moet vervangen worden. Dat kun je gewoon heel makkelijk benoemen.

I: Ja.

R: Maar als dingen wat minder tastbaar zijn moet je echt die 'check' in de praktijk doen.

I: Ja, als er een verandering is niet van we gaan het nu doen of wachten tot het morgen anders is.

R: Nee, want dat is wat je ziet bij veel reorganisaties, veranderprocessen, het natuurlijk ook wel heel moeilijk, verandermanagement. Mensen zetten hun hakken in het zand, soms echt terecht, want dan heeft er weer iemand iets bedacht, maar die heeft niet in de praktijk gekeken.

I: Nee, dus dan denken ze van hoe kan je met zoiets komen als je niet weet hoe we werken of hoe wij er nu instaan?

R: En dat is natuurlijk denk ik een hele grote valkuil bij heel veel dingen en daar wordt overal, zeker in de zorg, heel veel geld aan verspilt. Allemaal uh iedereen die zo zijn eigen dingetje heeft, oh ja leuk dat gaan we doen. En dan denk ik: ja dat klinkt leuk dat gaan we doen, maar ik zit hier niet voor mezelf, ik zit hier voor de patiënt.

I: Ja, het klinkt inderdaad allemaal heel logisch als je het hele verhaal zo hoort.

R: Ja, ik hoop dat je er wat aan hebt.

I: Dat denk ik zeker van wel. Voor mij interessant om te zien dat het in de praktijk dus niet zo hoeft te gaan zoals het in de boeken staat, omdat ik er natuurlijk zoveel over heb gelezen. Leuk om te merken dat het dus niet altijd zo letterlijk wordt overgenomen uit de boeken.

R: Ja, dat je er dus ook gewoon een variatie op kunt verzinnen die wel werkt, voor ons althans.

I: Ja, en die dus bij iedereen der in zit en dat iedereen op die manier werkt.

R: Ja, je check is gewoon je vertrekpunt.

I: Ja, en dat je dus eigenlijk een tool gebruikt, waarvan je dus niet eens meer doorhebt dat je hem gebruikt omdat het zo'n automatisme is geworden. Een manier van werken en dus niet meer van: we moeten die stappen doen want dat moet of zo zijn we gecertificeerd.

R: Nee.

I: Ja, precies, en zo ziet het er in de boeken wel eens uit.

R: Ja, dat is eigenlijk ook wat je wil, want anders ga je alleen maar even zitten pdca'en zoals ik zei. Dan ben je een kunstje aan het doen en de bedoeling is dat het verweven zit in al je processen.

I: Ja, ja en niet meer alleen dat kunstje of we gaan het nu even zo doen want het moet.

R: Ja, precies.

I: Nou ik vind het helemaal duidelijk, echt een heel duidelijk verhaal.

R: Nou helemaal goed.

I: Ja, nou hartstikke bedankt voor je tijd. Ik heb nog wat meegenomen voor u of uw collega's.

R: Oh super, dankjewel en hartstikke graag gedaan.

I: Tot ziens.

R: Tot ziens en heel veel succes met je onderzoek.

I: Dat gaat vast lukken, bedankt!

Bijlage 5. Transcript II

Interview 29 november 2016

Interviewer (I): Ik zal u eerst even uitleggen wat nou precies het onderzoek uh is. Uhm ik had ik was op zoek naar een afstudeeropdracht en aangezien ik ook een beetje de kant op wil wat Andersom Organiseren ook doet, ben ik met Nanny in gesprek gegaan van joh zijn er nog dingen die jullie graag onderzocht willen hebben of nou ja hebben jullie iets liggen? En toen ben ik eigenlijk, zijn we samen een beetje tot gekomen dat ze het heel interessant vind meer over Deming en de PDCA-cirkel gezocht zou worden. Omdat zij heel erg van overtuigd is dat uhm een methode of filosofie is dat heel erg kan werken, maar ze merkt gewoon dat er op de werkvloer heel verschillend over wordt gedacht.

Respondent (R): Ja

I: Sommige lopen er helemaal mee weg, maar sommigen vinden het ook helemaal niks. Dus ze zei van: "Ja ik vind het gewoon interessant om te weten hoe dat nou precies is". En dan heb ik al literatuur erover gelezen, maar ik weet zelf totaal niet hoe dat in de uh praktijk gaat....

R: Nee.

I: ...omdat ik zelf nog maar student ben. Dus daarom is het voor mij gewoon heel nuttig om mensen te spreken die er wel mee werken en er gewoon meer ervaring mee hebben in de praktijk. Dus, nou ja, dit is waarom ik die interviews houd. In ieder geval heel fijn dat ik, ja, jou mag interviewen daarvoor. En uhm, ik weet niet of je daar al vragen over hebt?

R: Nee, nee.

I: Of dat helemaal duidelijk is?

R: Nee, helemaal duidelijk.

I: Oké, goed zo. En nou, dus de eerste vraag is of jullie in de organisatie ook gebruik maken van de PDCA-cirkel?

R: Nou, het zou wel moeten...

I: Ja.

R: ...en we noemen hem ook heel vaak. En dat komt dan ook wel door het Andersom traject dat we gevolgd hebben.

I: Ja.

R: Maar wat je ziet is dat we uh wel 'plan' 'do' doen, maar 'check' 'act' doen we eigenlijk nooit, dus we zitten eigenlijk niet in die cyclus.

I: Ja.

R: En dat is heel lastig en telkens spannend want dan probeer je wel weer om daar uh wel weer in te komen...

I: Ja.

R: ...maar je ziet gewoon dat als je het niet gewend bent, en je bent meer gewend om uh te besturen de directies is meer gewend zeg maar we doen nu iets en we zien wel hoe het verder gaat en er wordt eigenlijk nooit meer geëvalueerd, en daar zitten ze al zo lang in dat het heel lastig is om dan wel die nieuwe werkwijze aan te leren.

I: Ja, oké. Dus jullie gebruiken hem eigenlijk wel, maar meer die eerste twee stapjes...?

R: Ja.

I: ...zeg maar om het zo te zeggen?

R: Ja, en dan hebben we wel in het begin dat we denken van we gaan het via PDCA gewoon helemaal doen.

I: Ja.

R: Maar je ziet dan dat die laatste twee stappen die gebeuren eigenlijk niet. Dus we hebben eigenlijk nooit een check of een evaluatie die van hoe hebben we nu deze nieuwe werkwijze ingezet, en is dat nou wel of niet goed gegaan, en wat moeten we daar nog aan aanpassen. Dat doen we eigenlijk helemaal niet.

I: Oké.

R: En dat is wel jammer denk ik.

I: Ja, want wat is de reden voor jullie dat jullie wel die cirkel gebruiken zeg maar, of in ieder geval de 'plan' en 'do'?

R: Ja omdat we dat weleens hebben geleerd.

I: Oké, dat komt van Andersom?

R: Ja van Andersom komt dat ook.

I: Ja.

R: Dus we hebben dan nu bijvoorbeeld ook clean teams opgestart want alle apotheken die zijn nu Andersom georganiseerd, en nu willen we ook de centrale processen gaan doen.

I: Ja.

R: En dan hadden we met Nanny dat zij dat niet meer echt een op een zou begeleiden, maar dat we dat zelf zouden gaan doen, dus dan hebben we clean teams heeft zij dat genoemd...

I: Ja.

R: ...dus op elk centraal proces zit een klein teampje, en dat is opgestart samen met Nanny of met Birgit. Dus wel helemaal van jullie moeten het zo in gaan vullen.

I: Ja.

R: En toevallig hadden we daar gisteren dan nog een soort vergadering over wat de voortgang daarvan was en dan zie je dat die teams van op het moment dat ze zijn losgelaten zijn ze gewoon helemaal zelf uh dingen gaan doen. En gisteren zaten we dan weer en dachten we van oh ja, we hadden eigenlijk een tussentijdse evaluatie of we hadden een check moeten doen, maar dat ja dat vergeet je dan gewoon omdat je daar niet helemaal dagelijks mee bezig bent.

I: Nee.

R: En dat het naast je gewone werk erbij komt.

I: Oh ja.

R: Dus dat is echt nog gewoon lastig om dat aan te leren.

I: Ja het is dus het is iets wat je..., want hoe vaak gebruiken jullie dat dan? Hoe moet ik dat zien? Is dat iets wat je dagelijks gebruikt?

R: Nee.

I: Of is dat gewoon af en toe? Of wanneer is dat?

R: Af en toe, ja het is alleen bij, in mijn optiek zou het alleen bij grotere projecten zijn dat je dat doet.

I: Ja.

R: Uhm, dus bijvoorbeeld we hebben net een apotheek in Nieuwkoop en een apotheek in Ter Aar, en alle bezorgers zijn op een gegeven moment van de apotheek in Nieuwkoop naar Ter Aar overgeschreven omdat dat logistiek makkelijker was.

I: Ja.

R: En dat is al een aantal jaar geleden, en daar, dat is toen gedaan en daarna is er nooit meer over nagedacht. En nu denken we van oh het zou handig zijn om die bezorgers weer terug te doen, want patiënten hebben dan een aanspreek punt en dan hoeven ze niet naar twee apotheken te bellen en dan hoeven wij niet heen en weer te bellen dus dat is dan lijkt efficiënt....

I: Ja.

R: ...en daar zijn we nu dus wel een plan voor aan het maken, van hoe gaan we dat doen, hoe faseren we het, hoe schrijven we die mensen aan, hoe lichten we de artsen in?

I: Ja.

R: Nou prima. Dan hebben we ook een soort tijdlijn van hoe gaan we het doen.

I: Ja.

R: En dan zou je dus ook af moeten spreken dat je over drie maanden ofzo gaat evalueren van wat heeft het nou daadwerkelijk opgeleverd.

I: Ja.

R: En is het ook echt efficiënter? Dus in dat soort dingen vind ik dat je het zou moeten gebruiken.

I: Ja.

R: Maar dus dit loopt nu. Dus ik ben wel echt vast van plan om het wel op die manier te gaan doen.

I: Ja.

R: Maar dat hangt dan ook een beetje af van hoe je een verandering in gang zet en hoe je daar als leidinggevende mee bezig bent.

I: Ja, oké dus het is niet zo dat jullie hem in dagelijkse dingen gebruiken, maar het is dus echt iets wat je bij grote, ja hoe moet je dat....?

R: ... Grotere projecten ja.

I: Grote projecten ga je echt gewoon...

R: ...Grote veranderingen.... Ja uh... dat je echt een plan maakt van we gaan het zo doen met een tijdspad en dat je dan ook daar echt aan vast houdt en dat je dan evaluatiemomenten inplant en dat je dan eventueel je plan weer aan kan passen. Dat lijkt mij heel handig.

I: Dat je gewoon zeg maar het cirkeltje weer rond maakt?

R: Ja het volgens die cirkel rond maakt. En echt op de dagelijkse werkvloer daar is het niet nodig omdat het daar allemaal vastgestelde processen zijn waar je niet echt iets mee hoeft te doen.

I: Nee, precies. Dat ga je niet van te voren plannen, en nee precies. Dat loopt al gewoon, zeg maar.

R: Ja.

I: oké, en uhm naja hier heb ik nog de vraag inderdaad van: hoe zetten jullie de PDCA cirkel precies in? maar dat zei je dus eigenlijk al dat is eigenlijk gewoon je plant iets van tevoren...

R: Ja.

I: ...je plant hoe je iets gaat doen en je voert het uit zeg maar?

R: Ja.

I: Dat is hoe jullie hem nu uh...

R: Ja.

I: ...hoe jullie hem nu gebruiken?

R: Ja.

I: Ja precies. En uhm heeft jullie organisatie er wat aan dat jullie die cirkel gebruiken?

R: Uhm ik denk het wel, maar goed dat hebben we ook weer niet gecheckt.

I: Nee.

R: Ja, omdat je dan op die manier dan ook vinger aan de pols houdt bij veranderingen want bijvoorbeeld is een jaar of 5 geleden is gezegd dat apotheek ter aar tussen de middag een uur dicht zou gaan want dat zou dan meer efficiëntie opleveren want dan zouden de assistentes een uur lang kunnen werken zonder dat er patiënten aan de balie waren...

I: Oh ja.

R: ... en dan is gezegd dat uhm dat geëvalueerd zou worden en als het zou werken het dan naar alle apotheken uitgerold zou worden. Maar dat is bijvoorbeeld nooit meer uh geëvalueerd totdat ik kwam en dat assistentes zeiden van ja we doen dit nu een aantal jaar maar het werkt helemaal niet. En ik denk dus als je dat al eerder via die PDCA-cyclus had ingezet, dan had je misschien al na een jaar gezien van het heeft helemaal niets opgeleverd. En de nadelen dat de assistentes dus een uh langer moeten werken want de apotheek was dan een half uur langer open. En dat patiënten echt heel ouderwets niet terecht kunnen in de apotheek tussen de middag. Naja die nadelen, dat hadden ze eerder mee moeten nemen en dan had je nooit die situatie gehad waar we dus nu in zaten dat patiënten gewoon heel veel klachten hadden over de openingstijden en assistentes waren ontevreden. En uiteindelijk qua efficiëntie leverde het helemaal niets op.

I: Nee.

R: Dus ik denk dat als je de cyclus volgt, dat dat wel echt oplevert dat je dan uh dingen die je hebt ingezet, da je die ook nog terug kunt draaien of aan kunt passen.

I: Ja precies dus dat je als je hem helemaal verloopt dat je gewoon sneller ziet van hier lopen we tegen aan bijvoorbeeld, oké...

R: ...Ja en dat je hem dan bij kan sturen.

I: Ja, oh ja dat je opnieuw dat plan weer kan doen en dan uh de cirkel opnieuw weer doet. Oké, ja. En uhm als je stel jullie zetten de als je de PDCA-cirkel gewoon helemaal in zou zetten en helemaal zou gebruiken, wat zou het resultaat dan voor zo'n organisatie voor jullie bijvoorbeeld als organisatie kunnen zijn? Wat levert het jullie op als je hem helemaal in zou zetten?

R: Ik denk dat je tevredener personeel hebt.

I: Oké

R: Want dat je ook duidelijk laat zien dan als leidinggevende dat je tussendoor ook checkt en dat je ook bij kan sturen dus dat het niet een rigide idee is wat je nu hebt maar dat je gewoon zegt van nou we gaan gewoon kijken hoe het loopt en als het die kant op gaat dan kunnen we het bijsturen dus dat dat voor de assistentes heel prettig voelt.

I: Uhu.

R: En ik denk eerder uh dat je dus niet een maatregel bedenkt die helemaal niet werkt en dat je dan denkt van ja dit hebben we nu eenmaal bedacht dus we moeten het zo maar heel lang blijven doen...

I: Ja.

R: ... dus dat het ook dat je gewoon wat wendbaarder bent als organisatie en dat je duidelijk meet uh aan je veranderingen die je gaat doen wat het nou daadwerkelijk oplevert.

I: Oh ja, dus dat als je iets hebt een plan hebt bedacht dat je ook kijkt van oké als we dus op deze manier werken, wat brengt het ons dan?

R: Ja, wat levert het ons dan op in vergelijking met de oude situatie? hoe ziet het er dan uit? Wat zijn de voordelen? Wat zijn de nadelen? En je moet natuurlijk niet alles uit den treuren gaan meten. Sommige dingen moet je ook gewoon doen...

I: Ja

R: ...maar grote veranderingen uh lijkt mij handig om dat uh via die manier te doen.

I: Op die manier dat je het gewoon telkens weer evalueert en kijkt moeten we bijschuiven of niet?

R: Ja.

I: Oké, en uhm ja lopen jullie bij het gebruik van die PDCA cirkel wel eens ergens tegenaan?

R: Ja, dat wat ik net al zei dat we eigenlijk de 'C' en de 'A' niet uh niet doen omdat dat er gewoon niet inzit in de gedachtegang en dan vergeet je dat gewoon heel snel.

I: Ja precies, en wat kan daar wat is daar dan het gevolg voor jullie van?

R: Ja dat we eigenlijk in de oude manier, dus dat je een maatregel verzint en dan hebben we dit keer dan wel iets beter gepland. We weten van tevoren hebben we een plan gemaakt van over zoveel maanden uh gaan we het uitrollen, dus dat weten we dan wel. Maar dat je eigenlijk nooit meer een evaluatie doet, dus dat je eigenlijk gewoon geen idee hebt of het nou wel of niet uh gewerkt heeft.

I: Ja, en wordt het dan, die PDCA cirkel, jullie maken dan een plan, je voert het uit en wordt dan eigenlijk die cirkel uh alleen door jullie als leidinggevend gebruikt of is dat echt...?

R: Nee, op de werkvloer, ik denk dat als je het nu rond gaat vragen aan de assistentes, die gaan je heel glazig aankijken van uh waar heb je het over?!

I: Nee oké.

R: Dus alleen door de uh door de leidinggevend wordt die gebruikt.

I: Oké, dus het is eigenlijk meer van, ja soort van bovenaf zeg maar de grotere projecten die worden door jullie bedacht en uitgezet?

R: Ja en wat we dan missen is eigenlijk nog dat de directie die wij dan weer boven ons hebben zitten die denkt nog niet op die manier of die, ja die ik weet niet waar die precies tegen aanlopen, maar die wijst ons dan ook niet erop van: goh, werk je wel via die uh cirkel en uhm ga je wel checken en uh of pas je nog aan? Dus zij, dus om dan de middenlaag die doet dan heel erg z'n best maar die hebben dan net niet de tools om het op een goede manier te doen en de bovenste laag die doet het ook niet op die manier...

I: Oké.

R: ...en dan verzandt het gewoon vaak.

I: Ja, oké dus er wordt ook niet bijvoorbeeld aan jullie gevraagd van uh joh waar is jullie evaluatie ofzo?

R: Nee.

I: Oké, dus door jullie wordt het zo gebruikt maar eigenlijk erboven en eronder niet?

R: Die gebruiken het niet nee.

I: Oké, ja precies dus dat is ook wel iets waar je tegen aanloopt met het gebruik ervan?

R: Ja.

I: Ja precies, oké en uhm je zei inderdaad van we hebben de PDCA cirkel door Andersom is dat er een beetje ingekomen maar is het ook... je hoort ook wel eens dat bij uh certificerende instanties al mee wordt gegeven, hebben jullie op die manier ook wel eens de PDCA cirkel meegekregen?

R: Ja, we hebben HKZ norm en volgens mij is 2009 is dacht ik de nieuwe norm waar dan die PDCA in zit. Maar wij zijn de afgelopen jaren nog volgens de oude norm nog gecertificeerd, dus dan hoeft het nog niet echt, dus dan met die nieuwe norm heb je veel meer dat risico-denken en ook die uh PDCA cyclus...

I: Ja.

R: ...maar daar zijn we nog niet op getoetst, maar ik denk dat dat er wel uh aankomend jaar aan gaat zitten komen dus dat het dan ook wel echt noodzaak is om het op die manier uh te doen.

I: Ja precies, dus het is jullie hebben het nog niet meegekregen via zo'n certificatie instelling?

R: Nee, nee.

I: Oké, en ben je daar, en stel je zou dat doen wordt je daar dan ook voor getraind of hoe werkt dat dan?

R: Dat weet ik niet, nee geen idee.

I: Oké.

R: Nee bij ons wordt certificering van de apotheek wordt door één apotheker gedaan, Dorien van apotheek Allart...

I: Ja.

R: ...en zij uh rolt het dan uit over alle andere apotheken dus ik...

I: Oké.

R: ...misschien heeft zij al wel van gehoord of een training in gehad, dat weet ik eigenlijk niet.

I: Nee, maar het is dus niet zo dat iedere apotheek uhm dat daar één iemand van naar zo'n opleiding dag moet of uh zo werkt dat niet?

R: Nee.

I: Nee precies, dat wordt gewoon meer van bovenaf en zei doet het dan?

R: Ja en zij zegt dan van per apotheek van deze maatregelen moet je nemen of uh ik heb nu over de Opiumwet heb ik dit en deze procedure geschreven en uh zorg dat die geïmplementeerd wordt in elke apotheek...

I: Ja.

R: ...en dan zij rolt dat dan echt allemaal uh uit en dan heb je per apotheek wel iemand die daar iets meer mee bezig is dus die daar die dat dan implementeert, maar zij doet echt het denk uh werk.

I: Ja oké, precies. En uh als je de PDCA cirkel zou mogen veranderen of als je er iets aan uh ja zou mogen veranderen, hoe zouden jullie hem dan of hoe zou jij hem dan anders doen zodat je er wel wat aan zou hebben zeg maar? Zodat die misschien makkelijker wordt om in praktijk in te zetten?

R: Weet ik eigenlijk niet. Ik denk dat die, hij is eigenlijk wel gewoon goed, maar we moeten het gewoon gaan doen. Ja, het is gewoon een manier van denken die je uh die je moet hebben waar je ook gewoon vaak mee te maken moet hebben om het gewoon heel natuurlijk te laten zijn en dat is bij ons nog niet zo.

I: Oké.

R: En we hadden het er toevallig wel gister over of je niet plan-do-check-act en dan nog een keer 'check' doet voordat je weer 'plan' uh maakt...

I: Ja.

R: ...dus dat er misschien nog een extra evaluatie ofzo in zou moeten zitten.

I: Ja.

R: Maar nou daar had ik even met een collega over omdat jij zou komen...

I: Ja dat je denkt van oh ja...?

R: ...ja en dat zij zei van volgens mij is het plan-do-act-check en toen zei ik nee, nee .

I: Nee PDCA.

R: Ja, toen hadden we zoiets van waarom mist die extra 'check' dan van voordat je een nieuw plan gaat maken dat je nog even 'check' doet op wat je al uh gedaan hebt.

I: Ja.

R: Maar goed daar wordt het niet makkelijker van, daar wordt het alleen maar moeilijker van.

I: Ja dan heb je nog meer stapjes die je er tussen moet doen?

R: Ja precies ik zou hem gewoon zo laten.

I: Ja, oké het is dus niet zo dat je vindt dat de PDCA niet werkt maar het is meer dat het gewoon lastig is om hem in de dagelijkse uh...?

R: Ja en ook omdat je er niet mee opgeleid bent of vanaf de universiteit hebben we het eigenlijk nooit op die manier geleerd en ook van oudsher uh zijn apothekers eigenlijk opgeleid als zorgverlener en dan ga je werken en dan blijkt je opeens een manager te zijn.

I: Oké, oh ja.

R: Dus je hebt helemaal die skills niet om dat goed uh te doen dus iedereen doet het naar beste eer en geweten, maar dan merk je toch dat je gewoon dat soort dingen dat soort basis gewoon eigenlijk mist. Dus dat, dat zou ik wel heel fijn vinden als we dat meer in de opleiding of als je daar nascholing over zou kunnen doen. Dan denk ik dat je het ook makkelijker toe kan passen in de praktijk.

I: Ja precies, want uh het wordt inderdaad soms wel eens gezien als een tool maar sommige mensen zeggen echt van het is een soort manier van werken wat er gewoon helemaal in zit... en hoe zie jij dat meer?

R: Ja, ik denk dat het tweede, dus dat je het gewoon in je moet hebben om ook om dat gewoon natuurlijk te doen en ik denk mensen die er heel goed mee kunnen werken dat die bijvoorbeeld ook thuis uhm die cyclus doorlopen en dan niet echt op papier maar ik denk wel dat die uh ja dat die dus ook thuis op die manier dingen uh doen als je een huis gaat kopen of weet ik wat.

I: Ja, of dat er gewoon helemaal in zit.

R: Ja, dat het gewoon heel normaal is om op die manier te denken en uh dat hebben wij gewoon nog helemaal niet.

I: Nee, en hoe kan je zoiets... ja ik werk zelf nog niet zeg maar... hoe zou je zoiets dan uh ja in je werk kunnen uh werk kunnen verweven zeg maar? Hoe doe je zoiets? Dat je zo'n PDCA er ineens... want je hebt dan met Andersom zo'n traject gehad... en die zeggen dan van dat is een handige tool of om de processen te veranderen?

R: Ja.

I: En uhm hoe ga je zoiets dan in je werk proberen dat dat er in gaat rollen?

R: Ik denk dat je dat gewoon heel vaak moet doen en dat je ook dan iemand moet hebben die dat wel al natuurlijk bezit die jou dan telkens op kan wijzen van: heb je wel aan de 'plan' gedacht of denk je wel aan de 'check' of waar blijft die 'check' of uh dat soort dingen dus dat je echt iemand bij je hebt die je die echt op verandermanagement zit...

I: Oh ja.

R: ...en die jou dan kan begeleiden daarin en dat je het op die manier natuurlijk aanleert. Ik denk dat dat een handige manier is. Want als je één keer cursusdag hebt denk je van: oh goed idee, dat ga ik doen, klinkt heel goed, maar je moet het echt in de praktijk doen om te uh in de vingers te krijgen.

I: Ja, oké en hoe komt het dan dat je die 'plan' en die 'do' is dat dan een soort makkelijker om dat toe te passen?

R: Ja en dat is misschien ook uit mijzelf, dat ik al heel erg zelf van de 'plan' en van de 'do' ben. Dus dat ik altijd al voordat ik wist van die hele cyclus dat ik altijd al 'things to do' lijsten had en tijdspaden en ik heb het bestuur gedaan van de vereniging van jonge apothekers en daar waren we ook gewoon gewend om met een jaarplanning te werken en uh SMART-doelstellingen dus dat zit ook wel van mij al een beetje van nature erin, dus daarom denk ik dat dat makkelijker is dan uh dan die laatste twee stappen.

I: Ja, dus gewoon meer al omdat het gewoon al jouw manier van werken was dat je dat dus ook makkelijker al in je werk al toepast zonder dat je het misschien wist?

R: Ja, en dat ik het ook gewoon fijn vind... ja zonder dat ik het wist inderdaad... omdat ik het voor mezelf ook gewoon fijn vind, maar ook voor de assistentes van als we zeggen van: we gaan nu een nieuwe werkwijze of iets dat we zeggen van: nou we beginnen 1 december en we hebben uh dan doen we eerst dit stuk en dan daarna per 1 januari doen we het volgende stuk, dat is ook voor de dames heel duidelijk.

I: Ja.

R: Want ik merk aan de assistentes dat ze niet zo goed met veranderingen kunnen omgaan, dat vinden ze gewoon heel lastig en ze kunnen ook niet overzien wat het dan uiteindelijk voor ze betekent, dus als je dat dan heel netjes opknipt in stukken en een duidelijk tijdspas eraan... dat werkt ook veel beter.

I: Ja.

R: Maar dat is dan veel meer vanuit mijn eigen ervaring.

I: Ja precies, omdat je merkt dat dat voor iedereen fijner werkt?

R: Ja.

I: Ja, oké en uhm als je dan als er dan zo'n PDCA als dat aan jullie wordt verteld zeg maar, wordt het dan, hoe wordt dat dan aan jullie verteld van wat het is? Een manier van werken of is het een tool of hoe wordt dat aan jullie uitgelegd?

R: Dat kan ik me eigenlijk helemaal niet zo heel goed herinneren.

I: Is dat al een tijdje geleden?

R: Ja, inderdaad.

I: Ja, ik vraag me af hoe dat nou zeg maar wordt benoemd? Wordt er gezegd van als je de PDCA cirkel gebruikt dan gaan je processen beter verlopen of...?

R: Ja, of dan heb je er meer grip op.

I: Oh ja.

R: Dus op die manier is het gezegd want dan, want dat komt dan vanuit Andersom ook weer dat is best wel een grote verandering in je apotheek. Dus om, als je dan volgens die PDCA cyclus het doet, dan heb je er veel meer grip op die verandering en dan kun je ook veel meer bijsturen als blijkt dat het niet uh goed gaat.

I: Ja.

R: En dat is dan ook weer richting je team uh een fijne tool van: goh kijk we gaan het nou zo doen, maar we kijken over zes weken en dan uh kunnen we altijd dingen aanpassen. En dat is dan met die rode ballen die we dan uh telkens hadden... dat was dan ook telkens weer een soort check-achtig iets, van dit zijn rode ballen en hoe gaan we dat dan weer oplossen en daar dan weer een nieuw klein cirkeltje opzetten...

I: Ja.

R: ...en op die manier is dat ons verteld. Maar ik kan me niet meer zo goed, wij hebben ooit aan het begin zo'n startpresentatie gehad maar ik weet niet meer. Het zat er wel in, maar hoe dat toen is gebracht dat weet ik niet meer.

I: Nee, en werd toen inderdaad ook bij gezegd dat die dan van Deming uh was?

R: Ja.

I: En wordt er dan ook nog over Deming zelf verteld of gewoon puur de PDCA cirkel?

R: Nee, ook nog wel iets over zijn filosofie, maar dat zou ik je niet meer kunnen reproduceren.

I: Nee, precies maar ik ben gewoon benieuwd van: wordt dat dan zo inderdaad als een, door wie het dan ook is. Of het nou door Andersom is of door een HKZ instelling, maar wordt het dan inderdaad was ik benieuwd als tool meegegeven van: als je dit gebruikt dan gaan je processen beter verlopen en heb je er meer grip op of wordt uh ja ook zeg maar die achterliggende gedachte of filosofie Deming erbij verteld?

R: Ja, nee dat wordt er ook bij verteld ja.

I: Oké, dus niet dat het zo'n ding op zich is.

R: Nee, maar wel gewoon van: wie was Deming? En uh hij heeft een boek geschreven en uh dat hele verhaal. Maar goed dat weet ik echt niet meer.

I: Nee, precies maar er gebeuren zoveel dingen hier... ja even kijken hoor, dan heb ik ook nog een vraag hoe jullie uh hoe de cirkel geborgd is in jullie organisatie? Is dat uh, wordt dat op papier gezet van jongens we gaan de komende tijd dit of dit gebruiken...?

R: Nee.

I: Het is gewoon een manier van jullie werken maar het zit niet in het handboek ofzo?

R: Nee, het zit niet in het handboek. Nee, en wat ik ook net zei dat de directie er zelf eigenlijk ook helemaal niet mee werkt en die doen niet eens 'plan' eigenlijk, dus dat het dan meer is vanuit de personen zelf die vanuit het Andersom Organiseren gezien hebben van: nou dit is een handige tool uh laten we dan die projecten die clean teams op deze manier aan gaan pakken, maar het is helemaal niet geborgd.

I: Nee, oké want dat zie je inderdaad wel eens bij de HKZ dat je dan in zo'n handboek, maar dat zit dus nog niet bij die oudere versie?

R: Nee, dat zit er nog niet in. Pas bij de nieuwe versie, dus ik denk dat, we worden in mei weer opnieuw gecertificeerd dus ik verwacht wel dat we daar vanaf januari ofzo uhm dat het misschien wel in het handboek komt.

I: Na ja, ik heb eigenlijk wel al mijn vragen gesteld die ik uh had opgesteld... dus voor mij is het weer een beetje meer duidelijk wat ik zei: je leest er wel wat over maar ja je hebt totaal geen idee hoe dat dan in zo'n organisatie werkt en of mensen het als tool gebruiken of is het iets wat helemaal in het werk zit of op wat voor manieren. Maar jullie gebruiken hem dus echt met grotere projecten en dan ga je gewoon van tevoren bedenken van: nou hoe gaan we het doen? en je doet het.

R: Ja.

I: Alleen die laatste twee stappen zijn gewoon lastig, omdat het gewoon buiten je werkzaamheden om is eigenlijk, klopt dat?

R: Ja, want dat is ook zo dat je uh in principe gewoon voor het primaire proces, de receptverwerking, vragen van patiënten, vragen van artsen, daar ben je eigenlijk vooral mee bezig. En dan niet projectdingen dat doet iedereen erbij en dan is het gewoon heel makkelijk om uh dat je denkt van: ik moet eigenlijk een evaluatie maken maar er staan ook nog tien patiënten dus laat ik maar gaan oplossen.

I: Ja.

R: Dus je bent ook niet echt een verandermanager of ja, dat zit niet helemaal in je om het op die manier te doen.

I: Nee, precies en het is in die primaire processen, dat is dus neem ik aan gewoon: er komt een klant aan de balie en verhelpt dat?

R: Ja, je verhelpt het recept weg en je zorgt, dat doet dan de apothekersassistente, als apothekers zorg je voor de randvoorwaarden, dus je kijkt ook het recept na, je beantwoordt vragen, je kijkt naar wisselwerkingen tussen verschillende medicijnen, dat soort dingen, vragen aan artsen, een stuk administratie in je apotheek, dat soort dingen dat gaat echt wel voor nog weer boven die veranderprocessen.

I: Ja, die grotere projecten. Dus in die primaire processen zit die niet zeg maar de PDCA-cirkel?

R: Nee.

I: Maar echt bij die dingen die er daarnaast nog bijkomen, die grotere dingen?

R: Ja.

I: Ja, nou dat is voor mij helemaal duidelijk.

R: Oké, mooi en ik ben benieuwd wat uiteindelijk het resultaat is.

I: Ja, ik ook wel. Je bent er zoveel maanden mee bezig uiteindelijk. Maar goed, het is in ieder geval leuk om mensen te spreken in de praktijk vind ik, want dan gaat het ook wat meer... ja je krijgt er gewoon een beter beeld van.

R: Ja.

I: Je hebt gewoon een beter beeld van: oké, zo wordt het in de praktijk gebruikt.

R: Ja.

I: Nou, ik heb nog een kleinigheidje om je te bedanken voor je tijd, want ik kom zomaar tussen het werk door.

R: Nou, dankjewel, lekker.

I: Ja, graag gedaan.

R: Nou, succes.

I: Ja, jullie ook succes vandaag.

R: Oké, doeg!

I: Doeg!