



**avans**  
hogeschool

**WELKOM BIJ HET WEBINAR  
LEREN EN LEAN IN HET  
VERPLEEGHUIS**

Improving Business

13 juli 2021



**avans**  
hogeschool

## **PROGRAMMA**

**Voorstellen**  
**Aanleiding tot het onderzoek**  
**Verloop eerste deel**  
**Mentimeter ronde**  
**Model continu verbeteren**  
**Mentimeter ronde**  
**Model lerende organisatie**  
**Enquête**  
**Vragenronde**



**avans**  
hogeschool

## HOE IS HET ZO GEKOMEN?



Hoe verbeteren jullie?



### Constateringen:

- Continu verbeteren in de verpleeghuiszorg weinig gestructureerd.
- Nauwelijks middels lean.
- Lean werd gezien als snijden en bezuinigen.
- Proces in de care tegengesteld aan dat in de cure.

Improving Business

13 juli 2021

Het eerste onderzoek richtte zich op het inzicht krijgen in de mate waarin continue verbeterprogramma's binnen de verpleeghuiszorg structureel werden geïnitieerd en gevolgd, alsmede wat de rol van lean daarbinnen was. E.e.a. gebaseerd op ervaringen in de maakindustrie en in toenemende mate in de ziekenhuiszorg. Gesprekken met zorg en kwaliteitsmanagers, alsmede onderzoekers in de zorg leverden het beeld dat verbeteren in de verpleeghuiszorg vaak op incidenten was gericht en daardoor ook veelal ad hoc gebeurde. Lean werd beperkt herkend binnen deze doelgroep. Waar herkend was dat vaak met een negatieve lading. Bezuinigen, snijden, banenverlies meer doen voor hetzelfde geld e.d. Toch ook enkele positieve voorbeelden gevonden over het succesvol invoeren van lean als filosofie. Interesse in het onderwerp en de doelgroep was een feit.




## START VAN ONS ONDERZOEK




<https://stijlmeesters.nl>

Interviews met wetenschappers en zorgprofessionals



Literatuuronderzoek

**Eerste bevindingen:**

- Veel aandacht en initiatieven binnen de sector
- Extra middelen vanuit de overheid
- Schaarste op de arbeidsmarkt
- Veel instrumentarium weinig effect.
- Lean vaak als methode i.p.v. filosofie
- Niet tussen de oren van het management.
- Kwaliteitskader van het Zorginstituut Nederland
- Elementen leiderschap en leren

Improving Business

13 juli 2021

Als eerste is gestart met een onderzoek binnen enkele verpleeghuizen naar de bruikbaarheid van het eerder door dr. Ton van Kollenburg ontwikkelde model voor lean organisaties binnen de maakindustrie.

Op basis van eerdere ervaringen en verdere verkenningsgesprekken binnen de zorg is de vragenlijst behorende bij het model gericht op de zorg.

Model bleek met kleine aanpassingen tot goede beeldvorming te leiden m.b.t. het niveau van continu verbeteren.

Verdere behoefte het onderzoek meer te richten op direct bruikbare uitkomsten voor de verpleeghuiszorg zelf heeft het onderzoek zich verder toegespitst op de eerdere bevindingen.

**De eerste vraag was daarbij “Hoe kan het onderzoek de verpleeghuiszorg ondersteunen in het succesvoller implementeren van continu verbeteren of lean?”**

Verdere diepte-interviews met deskundigen en literatuurstudie heeft duidelijk gemaakt dat er, met name na het manifest van Hugo Borst en Carin Gaemers, meer aandacht is gekomen

voor goede zorg, meer geld is vrijgemaakt door de overheid, veel initiatieven, stappenplannen e.d. tot stand zijn gekomen.

Het resultaat daarvan bleef echter achter bij de verwachtingen. Continu verbeteren en met name lean werd vooral gezien als instrument om ingezet te worden ter ondersteuning en nauwelijks als filosofie

voor een werkwijze waarin het streven naar optimale ervaring voor de bewoner op de

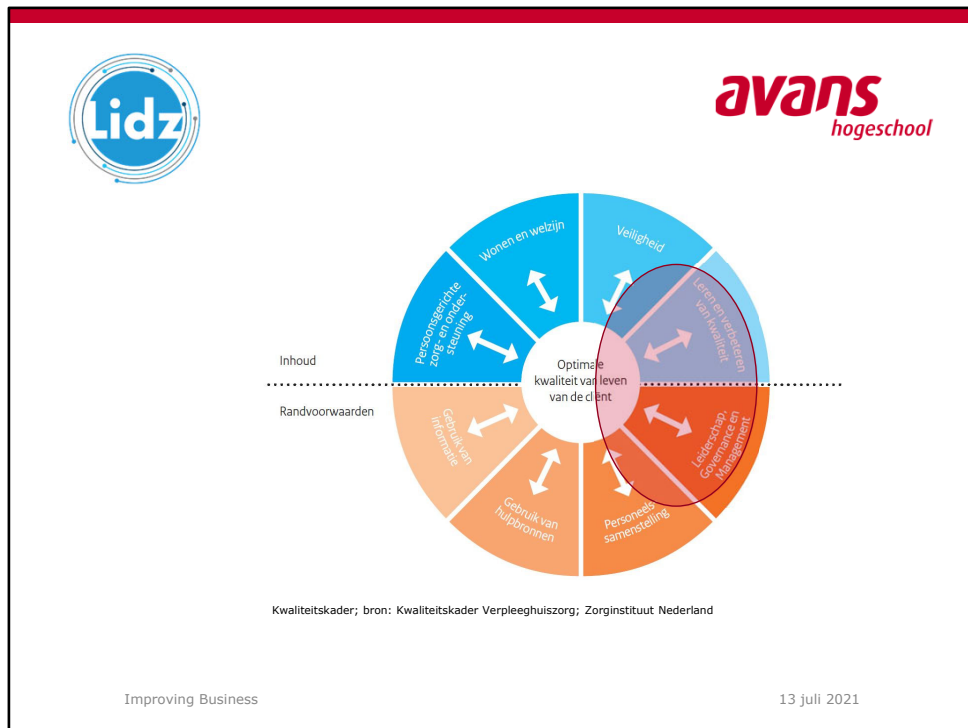
eerste plaats stond.

Tijd speelt daarin ook een belangrijke rol. Veel tijd wordt besteed aan activiteiten die niet als waarde toevoegend worden ervaren.

Er is krapte op de arbeidsmarkt, waardoor meer geld niet eenvoudig is te vertalen in meer handen.

Zorgmedewerkers die bij eerdere bezuiniging waren bedankt, keerden niet terug, of als zzp-er.

De noodzaak van efficiënt organiseren wordt daarmee alleen maar groter. Die efficiëntie moet echter ook leiden tot of gepaard gaan met zorg gericht op de vraag van de bewoner. Het kwaliteitskader van het zorginstituut Nederland bood een goede kapstok.



### Relatie bevindingen en kwaliteitskader

- Er waren “voldoende” middelen.
- Er werd veel gestart, maar niet doorgepakt.
- Het vertrek van de (externe) projectleider was vaak het eind van het project.
- Management zag zich als opdrachtgever, niet als eigenaar.
- Lean instrumenten werden gedropt!!
- Geen filosofie, maar trucje!
- Gevolg is: Focus op leiderschap, governance en management alsmede leren en verbeteren van kwaliteit



## CASESTUDIES

- Rol van leren en leiderschap in het continu verbeteren.
- Enkele verpleeghuisorganisaties in Brabant en Zuid Holland.
- Kort na aanvang onderbroken door Corona.
- Geleid tot bestudering van de eerste resultaten en verdere literatuurstudie.
- Geconstateerde parallellen met lerende organisatie.
- Onderzoek aangepast naar online-enquête in de verpleeghuiszorg



Kenmerken van de lerende organisatie (Watkins & Marsick, 2003)



In Januari 2020 werd gestart met casestudies in twee verpleeghuisorganisaties in Brabant en Zuid Holland.

Corona gooide al snel roet in het eten, maar de eerste resultaten waren wel geboekt.

Op basis daarvan verdere literatuurstudie opgepakt om de tijd goed te benutten en die eerste resultaten te toetsen.

Veel overeenkomsten tussen de eigenschappen van succesvol continu verbeterende organisaties en lerende organisaties.

Continu verbeteren op basis van het model van “van Kollenburg” en lerende organisatie op basis van het model van Marsick en Watkins.

Het aanblijven van de coronaperikelen hebben ons doen besluiten het onderzoek om te buigen naar een meer kwantitatief onderzoek op basis van de te onderzoeken hypothese dat het lerend vermogen van de organisatie ondersteunend is aan succesvol implementeren van continu verbeteren.



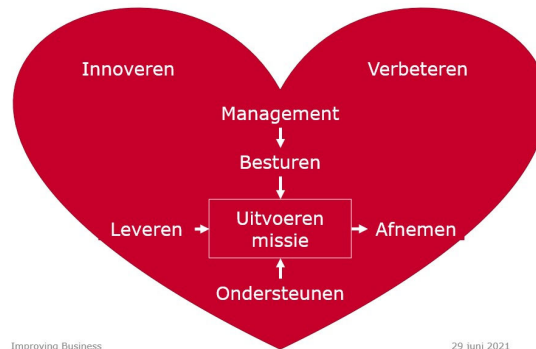
## **HYPOTHESE:**

- De kenmerken van een van een lerende organisatie, volgens Marsick en Watkins, dragen bij aan een continu verbeterende organisatie in de verpleeghuiszorg met als doel meer werkplezier en aandacht voor de bewoner





## MODEL CONTINU VERBETEREN TON VAN KOLLENBURG



Improving Business

29 juni 2021

- Modificaties t.b.v. verpleeghuiszorg
- Elementen zijn afhankelijke variabelen in het onderzoek

Improving Business

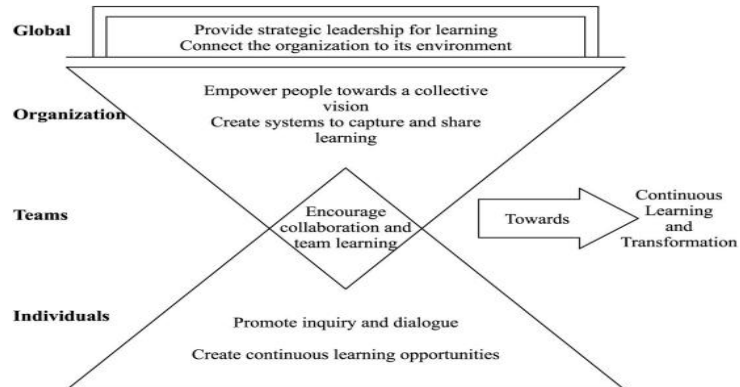
13 juli 2021

De waarde­stroom is het deel vanaf leveren tot en met afnemen. Uitvoeren van de missie bevat de bedrijfsprocessen. In ons geval de zorg. Ondersteunen betreft ondersteuning van de medewerker bij het continu verbeteren. Het besturen gaat over het richting geven aan het continu verbeteren. Management behandelt Visie, strategie en kennis van het management. Verbeteren en innoveren gaat over het systematische van de aanpak en de borging van werkwijze.

Het hart staat voor de cultuur, waar leiderschap, medewerkers en teams in meegenomen zijn.



## MODEL MARSICK EN WATKINS



### Kenmerken

- Creëert continu leermogelijkheden
- Stimuleert onderzoek en dialoog
- Moedigt samenwerking en teamleren aan
- Creëert systemen waarin het leren wordt behouden en gedeeld
- Stelt medewerkers in staat tot creëren van een gezamenlijke visie
- Verbindt de organisatie aan zijn omgeving
- Verschaft strategisch leiderschap voor leren



## **MODEL MARSICK EN WATKINS**

### Niveau's

- Individueel
- Teams
- Organisatie
- Globaal



**avans**  
hogeschool



<https://www.managementimpact.nl>

**Creëert continu leermogelijkheden**

Improving Business

13 juli 2021

- Identificeren van benodigde individuele kennis en vaardigheden voor het werk.
- Beschikbaarheid van tijd en middelen voor informeel en formeel leren.
- Mensen worden beloond voor leren.
- Er worden kansen gecreëerd voor continu leren en groei.
- Leren zo vorm geven dat werknemers kunnen leren tijdens het werk .



**avans**  
hogeschool



**Stimuleert onderzoek en dialoog**

Improving Business

13 juli 2021

- Aanmoedigen van stellen van "waarom vragen" ongeacht rangorde.
- Mensen discussiëren openlijk over fouten om ervan te leren .
- Mensen worden behandeld met respect en geven open en eerlijke feedback aan elkaar.
- Werven van vaardigheden om te kunnen redeneren, perspectief te belichten en luisteren naar anderen.



**leren  
doen we  
samen!**

**Moedigt samenwerking en teamleren aan**

Improving Business 13 juli 2021

- Teams worden beloond voor hun resultaten bereikt als groep.
- Teamleden worden gelijk behandeld ongeacht rangorde, achtergrond of andere verschillen.
- Teams hebben de vrijheid om hun doelen zo nodig aan te passen.
- Er wordt van groepen verwacht dat ze samenwerken.
- De cultuur is dat samenwerken wordt gewaardeerd en beloond.



<https://www.new-age-learning.nl>

**Creëert systemen waarin het leren wordt  
behouden en gedeeld**

- Meten van de resultaten van tijd en middelen die zijn besteed aan opleiding en training.
- Onderhouden van up-to-date database van de vaardigheden van mensen.
- Beschikbaar stellen van leerervaringen van mensen voor anderen.
- Systemen worden gebruikt om leren te delen en te integreren in het werken.
- Systemen maken geleerde lessen beschikbaar voor alle medewerkers.
- Toegang tot deze systemen en de systemen zelf worden onderhouden.



**avans**  
hogeschool



<https://thevisualconnection.nl/verbeeld-je-toekomst/>

**Stelt medewerkers in staat tot het creëren van een gezamenlijke visie**

Improving Business

13 juli 2021

- Mensen op alle niveaus worden betrokken bij het opstellen van een visie.
- De visie wordt gedeeld met alle mensen.
- Verantwoordelijkheid wordt dicht bij het besluitvormingsproces gedeeld, zodat medewerkers worden gemotiveerd om te leren in de richting waarvoor zij verantwoordelijk zijn.





**avans**  
hogeschool



<https://ruudmeulenberg.nl/>

### **Verbindt de organisatie aan zijn omgeving**

Improving Business

13 juli 2021

- Ondersteunt mensen bij vinden balans tussen werk en familie.
- Houdt rekening met impact van beslissingen op het moreel van mensen.
- Stimuleert mensen te denken vanuit een organisatie- en omgevingsperspectief.
- Medewerkers worden ondersteund om het effect van hun werk te zien op de gehele organisatie.
- De organisatie is verbonden met de maatschappij.



**avans**  
hogeschool



<https://communicatietraining.nl>

### **Verschaft strategisch leiderschap voor leren**

Improving Business

13 juli 2021

- Leider steunt in het algemeen verzoeken om leermogelijkheden en training
- Leider is mentor en coach van mensen die ze leiding geven''
- Leider is voortdurend op zoek naar mogelijkheden om te leren.
- Leiders modelleren, ondersteunen en komen op voor leren.
- Leiders zetten leren strategisch in om organisatieresultaten te verbeteren.



**avans**  
hogeschool



### **HYPOTHESE:**

- De kenmerken van een van een lerende organisatie, volgens Marsick en Watkins, dragen bij aan een continu verbeterende organisatie in de verpleeghuiszorg met als doel meer werkplezier en aandacht voor de bewoner

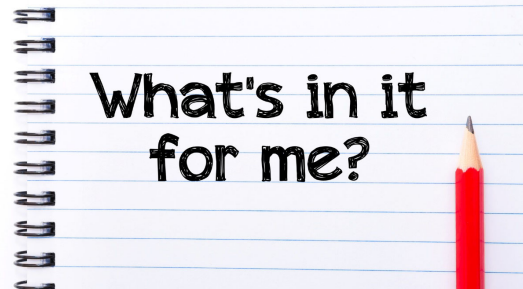
Improving Business

13 juli 2021

Terug naar het onderzoek.  
Toetsen van de hypothese.

1<sup>e</sup> deel vragen niveau lerende organisatie op basis van M&W  
2<sup>e</sup> deel vragen niveau van continu verbeterende organisatie op basis model van Kollenburg

1<sup>e</sup> is onafhankelijke variabele  
2<sup>e</sup> is afhankelijke variabele



- Eigen score op lerende organisatie. (vertrouwelijk)
- Eigen score op continu verbeteren. (vertrouwelijk)
- Beide mogelijk op organisatie en locatieniveau.
- Vergelijking van de eigen scores met de gemiddelde score.
- Bijdrage aan kennis t.b.v. gehele branche.

De uitkomst levert informatie op voor de branche.

Deze zal verwerkt worden in een rapport en indien mogelijk een 2<sup>e</sup> webinar.  
Beschikbaar voor ieder die daarin geïnteresseerd is.

De enquête staat nu al open en zal dit tot en met september blijven.

Eerste resultaten verwacht in het najaar van 2021.

Korte mailtekst om medewerkers uit te nodigen tot deelname is beschikbaar.

Verdere informatie middels een mail naar:

[t.vanvelzen@avans.nl](mailto:t.vanvelzen@avans.nl)