



**DE HOGESCHOOL
MET HET NETWERK**

Spelbegeleiding UZ Leuven: van SWOT tot hernieuwde visie.

Een praktische toets vanuit de theorie van Kotter.

**Afstudeerproject voorgedragen door:
Jo Machiels**

***Promotor: Liesbeth De Gryse
Inhoudsdeskundigen: Trui Vercruysse
Sophie Vaneekhout***

**Academiejaar 2014-2015
Bachelor na bachelor opleiding Zorgmanagement**



Woord vooraf

Deze bachelorproef is geschreven als sluitstuk van de Banaba-opleiding Zorgmanagement. Het schrijven van dit werkstuk verliep niet geheel vlekkeloos. Het was bovenal een bijzonder leerrijke ervaring. Vandaag ben ik best trots om dit resultaat te kunnen voorleggen.

Vooraleer dit werk van naderbij te bekijken wil ik van de gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken.

Allereerst dank ik mijn promotor, Liesbeth De Gryse. Zij gaf me duidelijke, constructieve feedback waarmee ik verder aan de slag kon. Ze bood ondersteuning, gaf advies en bracht duidelijkheid wanneer het overzicht moeilijk zichtbaar was.

Ik dank mijn inhoudsdeskundigen, Trui Vercruyssen en Sophie Vaneeckhout. Zij gaven me kansen om voorstellen omtrent aanpak uit te proberen. Ze gaven me tevens tips i.v.m. dit werkstuk om tot een beter resultaat te komen.

Uiteraard dank ik het spelbegeleidingsteam van UZ Leuven voor hun medewerking, inzet en steun bij het realiseren van dit veranderproject.

Graag wil ik ook mijn directe leidinggevenden, Kris Vanbuggenhout en Imelda Hamels, bedanken voor hun steun en bijdrage aan dit werkstuk. Hun feedback was steeds opbouwend en van grote betekenis.

Tot slot ook nog een woord van dank aan mijn echtgenote, Ann Hegge, mijn kinderen, familie en vrienden, voor alle steun die ik van hen mocht ervaren in de voorbije bijzonder drukke periode.

Bedankt allemaal!

Machiels Jo

Inhoudsopgave

Woord vooraf	2
Inhoudsopgave	3
Inleiding	4
Spelbegeleiding UZ Leuven door de jaren heen... ..	5
Theoretische omkadering.....	7
1. Regelgeving	7
1.1. Verdrag Rechten van het Kind	7
1.2. Belgische Wetgeving.....	7
1.3. Visie van UZ Leuven en Kinderziekenhuis.....	8
2. Veranderingsproces van John Kotter	9
2.1. Waar volgens Kotter een veranderingsproject mislukt.....	9
2.2. Leading Change van John Kotter	10
2.3. Rol van de leidinggevende in het veranderingsproces van Kotter.....	14
3. SWOT	15
4. Komen tot een visietekst	16
5. Conclusie	18
Praktische uitwerking.....	19
1. Verloop van het veranderproject.....	19
1.1. Start van het project.....	19
1.2. Analyse SWOT spelbegeleiding met terugkoppeling	19
1.3. SWOT leidinggevendens betrokken diensten met terugkoppeling.....	22
1.4. Samenbrengen elementen visie spelbegeleiding	23
1.5. Uitwerking Visie en terugkoppeling SWOT leidinggevendens.....	24
2. Link met theorie van Kotter	25
3. Aanbevelingen	27
3.1. Aanbevelingen voor de toekomst van het project	27
3.2. Aanbevelingen voor toekomstige projecten.....	28
Besluit.....	29
Discussie en Reflectie	30
Bibliografie	31
Abstract	33
Bijlagen.....	34

Inleiding

Het kinderziekenhuis op campus Gasthuisberg vormt een essentieel deel binnen de Universitaire Ziekenhuizen (UZ) van Leuven. Het kinderziekenhuis omvat 128 erkende bedden. Deze bedden zijn momenteel verdeeld over drie hospitalisatieafdelingen, zijnde een zuigelingenafdeling met 31 bedden, een hospitalisatieafdeling voor grotere kinderen van 44 bedden en een hospitalisatieafdeling voor de zorgprogramma's infectieziekten, pneumologie, transplantatie, hematologie en kinderoncologie. Deze laatste bestaat uit 35 bedden. Op campus Pellenberg is er ook nog een hospitalisatieafdeling voor kinderorthopedie en revalidatie van 20 bedden. Deze afdeling zou met de komst van het nieuwe kinderziekenhuis ook naar campus Gasthuisberg verhuizen. Over die verschillende afdelingen heen is een team van spelbegeleiders actief. Hoe de spelbegeleiding doorheen de jaren geëvolueerd is, staat beschreven in het eerstkomende hoofdstuk.

De zorgprogramma-gerichte werking van de spelbegeleiding, de nieuwbouwplannen voor het nieuwe kinderziekenhuis en de plaats van de spelbegeleiding binnen het nieuwe kinderziekenhuis, waren een ideale mogelijkheid om de huidige visie te actualiseren en verder uit te bouwen. Hiervoor werd een SWOT-bevraging gedaan met betrekking tot de werking en de werkomgeving. Daarbij werd ook gevraagd aan elk van de teamleden van de spelbegeleiding om een persoonlijke kijk op spelbegeleiding te geven, dit specifiek met het oog op het nieuwe kinderziekenhuis. De uitwerking van het project wordt beschreven vanuit de positie van projectleider.

De doelstelling van dit werk is na te gaan in welke mate het veranderingsmodel van John Kotter (2012) een meerwaarde kan zijn bij de uitwerking van het visieproject van de spelbegeleiding van het kinderziekenhuis van het UZ Leuven.

In het theoretisch hoofdstuk wordt er nagegaan welke basis gebruikt kan worden om te komen tot de nieuwe visietekst voor de spelbegeleiding. Er wordt achtereenvolgens besproken welke regelgeving van kracht is met betrekking tot spelbegeleiding. Daarna wordt uitgelegd hoe het veranderingsproces van John Kotter werkt. Nadien wordt bekeken of een SWOT een correcte keuze was om vanuit te vertrekken en tot slot wordt bekeken of de toepassing van Vermerens' leiderschapstijlen in het ontwikkelingsproces van een visietekst enige meerwaarde kan bieden.

De verschillende fasen van het verbeter- of veranderproject worden in de praktische uitwerking achtereenvolgens beschreven en getoetst aan de veranderingstheorie van John Kotter.

Tot slot wordt er een kritische reflectie gegeven over de voortgang van het project. Verder wordt er getracht enkele aanbevelingen te doen die mogelijks bruikbaar zijn bij het opstarten van een projecten.

Spelbegeleiding UZ Leuven door de jaren heen...

Spelbegeleiding binnen UZ Leuven bestaat ongeveer 25 jaar. In de beginjaren zag de spelbegeleiding binnen het kinderziekenhuis er heel anders uit. Er was maar één spelbegeleider per kinderafdeling en er werden slechts twee kinderafdelingen van spelbegeleiding voorzien, namelijk schoolgaande jeugd en peuters-kleuters. Bovendien was hun takenpakket heel anders dan nu. De spelbegeleiders ondersteunden de verpleging tijdens het uitvoeren van zorgtaken. Deze bestonden erin de patiënten 's morgens te wekken, hen te wassen en de eetbegeleiding mee te verzorgen. Veel patiënten verbleven destijds op de kinderafdeling nog zonder ouders. Rooming-in was hoe dan ook enkel mogelijk op de individuele kamers en niet op de verpleegzalen. In die periode moest de spelbegeleiding zich redden met elk een speelruimte en een zeer beperkt gamma aan materialen en speelgoed. Zij waren volledig afhankelijk van giften en schenkingen van ouders die met hun kind op de afdeling hadden gelegen. Gaandeweg werd er, bijvoorbeeld voor Sinterklaas, een klein budget voorzien om cadeautjes en nieuw speelgoed te kopen.

In 1994 werd de spelbegeleiding voor de eerste keer gereorganiseerd. De speelzaal op de derde verdieping werd vergroot. Er werd een terras en tuin aangelegd zodat ook buitenactiviteiten konden plaatsvinden. Binnen het takenpakket van de spelbegeleiding vond een kleine verschuiving plaats. Ze werden minder ingeschakeld in de zorgtaken, maar kregen een observerende rol toebedeeld voor de kinderen die met een gedragsstoornis opgenomen werden. Daarnaast kwam er een personeelsuitbreiding. Elke afdeling kreeg drie spelbegeleiders zodat er gezorgd kon worden dat er steeds twee spelbegeleiders per speelzaal werkten en één spelbegeleider zich met de kamerwerking kon bezighouden. Het dagprogramma was steeds goed gevuld. Iedereen kon bijna altijd terecht in de speelzaal. Qua spelmateriaal was de spelbegeleiding nog steeds erg afhankelijk van schenkingen. Doorheen de jaren werd er een budget voorzien om knutsel- en spelmateriaal aan te kopen. Zo kon gestart worden met spelbegeleiding op maat, leeftijdsgebonden activiteiten en aangepast aan het ontwikkelingsniveau.

Rond 2002 volgde een grote herstructurering binnen het kinderziekenhuis. De afdeling schoolgaande jeugd werd uitgebreid van 21 bedden naar 45 bedden. Ook voor de spelbegeleiding volgde een tweede herstructurering. De speelzaal verhuisde van de ruimte met tuin, naar een grote speelzaal op de afdeling. Ze werd uitgerust met aangepast spelmateriaal en er werden verschillende themahoeken voorzien, zoals kleuter-, knutsel- en puberhoek. Kinderen van alle leeftijden (3 - 18 jaar) konden geworden op deze nieuwe locatie. De taken van de spelbegeleiding wat betreft verzorging namen sterk af. De focus lag vooral op spel-begeleiding zowel individueel als in groep. De verhuis en verandering bleken een groot succes. Veel patiënten vonden de weg naar de speelzaal.

In 2010 werd een leidinggevende aangesteld die de belangen van de spelbegeleiding behartigde. Dit was de hoofdverpleegkundige van het ambulantly centrum pediatrie. Er werden regelmatig overlegmomenten georganiseerd waarin onder andere themawerking uitgebreid aan bod kwam. Ook kreeg de spelbegeleiding een erkenning binnen het kinderziekenhuis onder de vorm van een specifieke functieomschrijving en functieprofiel voor de pedagogische medewerker. Er werden budgetten vrijgemaakt voor de aankoop van aangepast spelmateriaal, het organiseren van specifieke thema's (vb. verjaardagen en Sinterklaas), en om de continuïteit van spel en knutselen binnen de speelzalen te garanderen. Deze verandering wordt door de spelbegeleiders gezien als de derde hervorming.

Sinds 2013 bestaat het Kinderziekenhuis van UZ Leuven uit zeven afdelingen waarvan er zich zes op campus Gasthuisberg bevinden. Eén afdeling is gesitueerd op campus Pellenberg. Ondanks dit grote aantal, worden niet alle afdelingen bereikt door de spelbegeleiding. De spelbegeleiding is slechts werkzaam op de diensten kinderdagzaal, kinderdialyse, schoolgaande jeugd en infectieziekten, transplantatie en kinderoncologie. Op woensdagnamiddag is er ook spelbegeleiding voorzien op de kinderafdeling van campus Pellenberg. Het team van spelbegeleiders bestaat momenteel uit zeven personen. Dit team wordt in groepjes van twee spelbegeleiders verdeeld over bovengenoemde afdelingen. De afdelingsteams zijn een vast gegeven. Intern verschuiven gebeurt niet vaak. Zij hebben dan ook hun specifieke werking op hun specifieke afdeling. Maandelijks is er een overlegmoment waarin de pedagogische activiteiten en overkoepelende thema's (vb. Kerstmis, Valentijn, Sinterklaas, Carnaval) besproken worden. Verder worden tijdens dit overleg bijscholingen georganiseerd en is er ruimte voor teamgebonden onderwerpen. De spelinvulling per afdeling wordt vrij gekozen.

Verder in 2013 werd er op een kritische wijze nagegaan waar de spelbegeleiding op dat moment stond. Hoe werd de werking ervaren en hoe werden de speelzalen, wat betreft de infrastructuur, beoordeeld? De bevraging kaderde in bredere zin in de aanloop naar het nieuwe kinderziekenhuis. De kritische houding van de spelbegeleiding leidde tot de start van een veranderingsproject met als doel 'een nieuwe visie en werking met het oog op het nieuwe kinderziekenhuis'.

Theoretische omkadering

1. Regelgeving

1.1. Verdrag Rechten van het Kind

In het verdrag van de Rechten van het kind werd gezocht naar relevante artikels die betrekking hadden op kind en spel en kind en gezondheidszorg. Er kwamen uiteindelijk twee artikels in aanmerking (Algemene Vergadering van de Verenigde Naties, 1989).

In artikel 24 van het kinderrechtenverdrag wordt globaal het recht op medische hulp en gezondheidszorg voor kinderen toegelicht. De nadruk ligt op het ontwikkelen van de eerstelijnsgezondheidszorg om zo de nodige medische zorgen en gezondheidszorg aan alle kinderen te kunnen voorzien. Er wordt gevraagd de nodige maatregelen te nemen om de gezondheid van het kind te bevorderen, zoals het kind voorzien van voedsaam voedsel en van zuiver drinkbaar water. Ook moeten de ziektes bij het kind bestreden worden. Daarnaast wordt gevraagd te voorzien in voorlichting en educatie van ouders en kinderen teneinde de gezondheid te bevorderen en kindersterfte te verminderen. Tot slot wordt in het artikel het engagement gevraagd om traditionele gebruiken die schadelijk zijn voor de gezondheid van het kind af te schaffen. In artikel 31 van datzelfde verdrag wordt het recht van kinderen op spel en ontspanning besproken, aangepast aan hun leeftijd.

De combinatie van deze twee artikelen houdt in dat kinderen bij opname in het ziekenhuis recht hebben op spel en ontspanning.

In de visie van het kindziekenhuis van UZ Leuven (Kindergeneeskunde UZ Leuven, 2014) wordt deze regelgeving niet expliciet aangehaald, maar vertaald in het voorzien van kwaliteitsvolle totaalzorg voor het kind.

1.2. Belgische Wetgeving

Voor de spelbegeleiding binnen de kinderafdeling van een ziekenhuis is binnen de Belgische wetgeving een kader voorzien. Oorspronkelijk was dit het KB van 13 juni 2006. Dit KB werd vervangen door het KB van 24 april 2014. In dit KB wordt omschreven waaraan de ruimte, het meubilair en het speelgoed, evenals de personeelsbezetting van de spelbegeleiding moeten voldoen, indien de kinderafdeling erkend wil worden door de overheid (Belgisch Staatsblad, 2014). De ruimte moet minstens 25m² in oppervlakte zijn. Alles moet desinfecteerbaar en uit- of afwasbaar zijn. Er dient een halve voltijdse equivalent (VTE) voor kinderafdelingen met minder dan 30 bedden of één VTE per volledige schijf van 30 bedden personeelsbezetting voorzien te worden (Belgisch Staatsblad, 2014).

Ook wat betreft het takenpakket van de spelbegeleiders zijn in dit KB duidelijke richtlijnen geformuleerd. Ze moeten houder zijn van een brevet of diploma van hoger secundair onderwijs. Als basistaken hebben zij onder andere: het bieden van een kindvriendelijke omgeving, begeleiden bij spelen en bij opname, observeren en bevorderen van creatieve en sociale ontwikkeling (Belgisch Staatsblad, 2014).

1.3. Visie van UZ Leuven en Kinderziekenhuis

Op de website van UZ Leuven (UZ Leuven, 2014) staat volgende missie en visie te lezen:

'UZ Leuven is een universitair ziekenhuis waar patiënten kunnen rekenen op een kwalitatieve, veilige en klantgerichte topklinische zorg, waar hoogstaand academisch onderwijs en innovatief wetenschappelijk onderzoek hun plaats kent. UZ Leuven wil rekening houden met de diversiteit en specificiteit van alle patiëntengroepen en aandacht hebben voor de mens achter de patiënt.'

Meer specifiek voor het kinderziekenhuis is op diezelfde website te vinden:

'Als kinderziekenhuis UZ Leuven streven wij kwaliteitsvolle totaalzorg na voor het kind. Wij bieden voor het zieke kind een compleet aanbod van zorgprogramma's. Deze zorgprogramma's bieden een topreferentiezorg van pasgeborene tot en met adolescent, met aandacht voor leeftijdsspecifieke noden en longitudinale begeleiding. Ze worden ondersteund door gespecialiseerde onderzoeksprogramma's en bieden contextueel onderwijs met continue professionele vorming. Onze zorgprogramma's zijn geïnspireerd op ethische waarden, worden getoetst op maatschappelijke relevantie en beantwoorden aan hoge kwaliteitsnormen.'

De visie voor het nieuwe kinderziekenhuis zal gebaseerd worden op een bundeling van expertise van de multidisciplinaire teams rond zorgprogramma's. Deze visie is nog in volle ontwikkeling.

2. Veranderingsproces van John Kotter

Dit hoofdstuk is gebaseerd op het boek "Leading change" van John P. Kotter (2012). De aanleiding om voor deze theorie te kiezen was het verhaal van de smeltende ijsberg (Kotter en Rathgeber, 2014) waarin het 'change management' op een zeer begrijpelijke manier beschreven wordt.

2.1. Waar volgens Kotter een veranderingsproject mislukt...

Voordat John Kotter (2012) zijn achtstappenplan ontwikkeld heeft, is hij bij veel organisaties op zoek gegaan naar de redenen en oorzaken waarom een veranderingsproces uiteindelijk niet gelukt is. Hij kwam tot een lijst van acht mogelijke globale oorzaken. Hij gebruikte deze oorzaken als basis voor zijn stappenplan naar een geslaagde verandering.

Een eerste grote oorzaak voor het niet lukken van een veranderingsproces is het toelaten van een (te) hoog gehalte aan zelfgenoegzaamheid en het onvoldoende aantonen van de noodzaak om een verandering door te voeren. Wanneer medewerkers niet inzien waarom een verandering nodig is, als zij de manier van werken goed vinden zoals het tot dan toe gedaan werd, is het zeer moeilijk om hen te motiveren om mee in het veranderverhaal te stappen.

Een tweede oorzaak waardoor een verandering niet lukt, is dat de leidende werkgroep niet voldoende sterk genoeg is om de verandering in goede banen te leiden. De leidende werkgroep heeft als taak om het veranderingsproject voor te bereiden en uiteindelijk te communiceren met de andere medewerkers van de organisatie. De samenstelling van deze 'leading coalition' is van essentieel belang. Hier wordt in hoofdstuk 2.2., onderdeel b. Verzamelen van een leidend team, verder op ingegaan.

Een derde oorzaak is het gebrek aan een duidelijke visie wat met het veranderingsproject wil bereikt worden en waar uiteindelijk naar toe wil gegaan worden, namelijk de toekomstvisie. Door het ontbreken van een duidelijke visie is het voor medewerkers zeer moeilijk om mee in het veranderingsverhaal te stappen. Zij lijken blind te moeten volgen zonder duidelijk te weten wat uiteindelijk het doel van de verandering is.

Als vierde oorzaak haalt Kotter het onvoldoende of niet communiceren van de visie aan. Hoe duidelijk de visie ook is, als de medewerkers onvoldoende of niet op de hoogte zijn van de visie, is het zeer moeilijk om hen te bewegen in de richting van het doel.

Het doorvoeren van een verandering vraagt de inzet en medewerking van vele medewerkers. Dikwijls begrijpen medewerkers de weg die wil bewandeld worden, maar tijdens dit proces kunnen er obstakels opduiken die de verandering in de weg staan. Het onvoldoende of niet wegwerken van deze obstakels kan nefast zijn voor het verdere verloop van het project. Medewerkers kunnen hierdoor gedemotiveerd geraken en afhaken.

Het uitblijven van realisaties of overwinningen op korte termijn geeft Kotter aan als zesde oorzaak. Medewerkers zijn niet geneigd om mee in een 'langetermijnproject' te stappen als ze binnen korte tijd geen resultaten zien van hun inspanningen. Als deze uitblijven, haken ze af of sluiten aan bij de mensen die zich verzet hebben tegen het veranderingsproject.

Als voorlaatste oorzaak haalt Kotter het te vroeg victorie kraaien aan. Het gebeurt dat leidinggevenden een eerste vooruitgang van de organisatie bestempelen als zijnde verandering geslaagd, 'Mission accomplished'. Wanneer te vroeg verkondigd wordt dat de verandering voltooid is, gaan medewerkers hierop reageren door wat rust in te bouwen na de zware inspanningen. De inzet neemt af, de focus vermindert en het momentum, de drive, ebt zeer snel weg. Het vraagt zeer veel energie om iedereen opnieuw gemotiveerd te krijgen om zich terug volledig te geven in het verdere verloop van het proces. Meestal wordt gezien dat de verandering tot dusver vervaagt en dat hervallen wordt in oude gewoonten.

Tot slot wordt het niet verankeren van de verandering in de organisatiecultuur benoemd als oorzaak in het falen van een veranderingsproject. Zolang de nieuwe manier van werken niet ingebakken is in de organisatiecultuur, kan één verkeerde beslissing aan de top het hele project ondermijnen.

Volgens Kotter zijn er nog andere fouten die mensen maken bij het uitwerken van een veranderingsproject, maar naar zijn mening zijn bovenstaande oorzaken de belangrijkste.

2.2. Leading Change van John Kotter

Het veranderingsmodel van Kotter kan als leidraad dienen om een al dan niet geplande verandering tot een goed einde te brengen. Het stappenplan is gebaseerd op de bovenstaande oorzaken van falen van een veranderingsproject. Het bestaat eveneens uit acht stappen, die elk met de nodige aandacht dienen doorlopen te worden. Het komt erop neer om elke stap zorgvuldig te doorlopen en voldoende aandacht te geven vooraleer over te gaan naar een volgende stap. De duur van een veranderingsproject hangt af van de grootte van het project, maar ook van de tijd die per stap nodig is om deze op een grondige manier af te werken. Te lichtzinnig over één van de stappen heen gaan, kan leiden tot falen van het veranderingsproject.

Vervolgens zullen de verschillende stappen kort beschreven worden, waarbij er ook stilgestaan wordt bij aandachtspunten waar het zou kunnen mislopen wanneer er bij één van de stappen niet zorgvuldig te werk gegaan wordt.

a. Creëer een gevoel van urgentie

De eerste stap in het veranderingsmodel van Kotter is het creëren van een gevoel van noodzaak tot verandering. Deze stap is essentieel om de nodige medewerking te verkrijgen. Als medewerkers de reden of de noodzaak van de verandering niet zien of onderkennen, zullen ze veel minder geneigd zijn om aan het proces deel te nemen. En waarom moet er iets veranderd worden dat in hun ogen goed gaat?

Kotter spreekt regelmatig over zelfgenoegzaamheid (complacency) als grote, zo niet de grootste reden om niet in een veranderingsproject mee in te stappen. Hoe groter deze zelfgenoegzaamheid, hoe kleiner de bereidheid om mee te werken aan een veranderingsproces. Die zelfgenoegzaamheid heeft dus een grote invloed in het al dan niet slagen van een veranderingsproject. Kotter haalt negen bronnen van zelfgenoegzaamheid aan waaronder de aanwezigheid van een grote en/of zichtbare crisissituatie en het tekort aan functionele feedback van externe bronnen.

Anderzijds als de urgentie om te veranderen niet hoog genoeg is, zal dit ook een negatief effect hebben op het veranderingsproces. Er zijn verschillende manieren beschreven hoe het urgentieniveau kan opgedreven worden zoals bijvoorbeeld een crisis creëren door een financieel verlies toe te staan of een fout of vergissing laten escaleren in plaats van een last-minute-correctie door te voeren om een crisis te vermijden.

Een crisissituatie kan in het voordeel van een veranderingsproject spelen. Wanneer medewerkers geconfronteerd worden met een crisissituatie dat om een veranderingsproject vraagt, zullen ze meer geneigd zijn om actief deel te nemen aan dit project.

Er is eveneens een rol weggelegd voor het middenkader. Zij hebben de taak om de zelfgenoegzaamheid te doen afnemen en de urgentie, de noodzaak binnen hun team te doen toenemen. Zij kunnen heel wat verwezenlijken, doch als zij niet voldoende autonomie en steun van hogerhand krijgen, zijn hun veranderprojecten gedoemd om te mislukken.

Er wordt pas gesproken van voldoende urgentie als de volledige top van de organisatie, 75% van het management en het merendeel van de medewerkers, geloven dat de voorgestelde verandering absoluut noodzakelijk is.

b. Verzamelen van een leidend team

Vaak wordt een grote verandering geassocieerd met één persoon die het charisma en de competenties heeft om een heel veranderproject tot een goed einde kan brengen. Kotter is nochtans van mening dat, omwille van de complexiteit van zo'n proces, dit nooit door één persoon alleen kan gedragen worden. Hij gelooft dat enkel een sterk leidend team (leading coalition) met de juiste samenstelling een veranderingsproject succesvol kan afronden.

Kotter beschrijft dat een leidend team over vier eigenschappen moet beschikken, namelijk position power, expertise, geloofwaardigheid en leiderschap. Bij leiderschap hoort ook managementcompetentie. Beide competenties zijn evenwichtig nodig om het leidend team goed te kunnen laten functioneren. Te veel aanwezigheid van één van deze competenties geeft geen goede resultaten.

Er zijn ook kwaliteiten die best niet in het leidend team terug te vinden zijn zoals bijvoorbeeld medewerkers met (te) grote ego's en medewerkers die zoveel wantrouwen genereren om teamwork volledig te kelderen.

Naast de juiste samenstelling dient een leidend team gebaseerd te zijn op vertrouwen en dient een gemeenschappelijk doel ontwikkeld te worden. Wanneer binnen een leidend team de combinatie van deze drie sleutelbegrippen aanwezig zijn, spreekt Kotter van een krachtig leidend team.

c. Ontwikkel een visie en strategie voor verandering

Een visie gaat over een beeld in de toekomst. Volgens Kotter heeft een goede visie binnen een veranderingsproject drie doelstellingen:

1. Het geeft een duidelijke richting waar met de verandering naar toe wil gegaan worden;
2. Het motiveert medewerkers actie te ondernemen in de richting van het doel;
3. Het helpt acties van verschillende medewerkers te coördineren.

Een duidelijke visie kan ook oplossingen bieden voor problemen rond de richting die gevolgd zal worden. Het kan helpen om beslissingen te nemen in functie van het doel en helpt ongepaste projecten te herkennen en af te stoten.

Een doeltreffende visie moet volgens Kotter voldoen aan zes kenmerken. De visie moet voorstelbaar zijn, de interesse wekken van de belanghebbenden, haalbaar zijn, duidelijk genoeg zijn om beslissingen te helpen nemen, flexibel zijn (laat ruimte voor individuele initiatieven en alternatieven, maar steeds met het oog op het veranderingsproject) en simpel te communiceren.

Een visie ontwikkelen vraagt tijd en wordt meestal niet in één keer geschreven. Kotter beschrijft vijf fasen in de ontwikkeling van een visie, te beginnen bij een eerste aanzet. Deze eerste tekst komt meestal van één individu. De leidende groep gaat met deze tekst aan de slag en via effectief teamwork, analytisch denken en veel dromen wordt uiteindelijk gekomen bij een visie die voldoet aan alle voorwaarden. Dit proces is meestal een zeer beweeglijk gebeuren. Maar het is zeker de investering waard om een goede, duidelijk visie uit te werken.

d. Communiceer de visie om draagvlak en betrokkenheid te creëren

Wanneer de visie enkel bij de leidende groep blijft hangen en niet tot bij alle betrokkenen geraakt die met het veranderingsproject te maken hebben, zal het project niet slagen omdat niemand op de hoogte is waar het veranderingsproject naar toe leidt. Het niet communiceren kan verschillende oorzaken hebben. Kotter legt de link met de voorgaande stappen in het veranderingsproces:

- De noodzaak of urgentie is niet hoog genoeg waardoor veel van de boodschap verloren gaat.
- De leidende groep bevat niet de juiste samenstelling en kwaliteiten waardoor ze moeite hebben met zowel creëren als communiceren van de juiste boodschap.
- De visie is niet sterk genoeg of meer zelfs helemaal geen goed idee.

Wanneer de voorgaande stappen toch goed doorlopen zijn, ervaren veel medewerkers toch nog veel moeilijkheden met de omvang van de communicatietaken.

Communiceren naar zoveel mogelijk medewerkers en op zoveel mogelijk manieren, maar op een begrijpbare manier is dus de uitdaging. Kotter verwijst naar sleutelementen voor een effectieve communicatie van een visie om de visie te verspreiden onder alle belanghebbenden van het veranderingsproject. Deze sleutelementen zijn eenvoud in taalgebruik, gebruik van metaforen en voorbeelden, gebruik van meerdere communicatiekanalen, herhaling van de boodschap, stellen van voorbeeldgedrag, uitklaren van op – het – eerste – zicht – lijkende onverenigbaarheden en tweewegcommunicatie (zeggen wat er te zeggen is, maar ook luisteren naar de reacties).

e. Neem zoveel mogelijk obstakels weg, maak het anderen mogelijk om te handelen

Kotter geeft aan dat wanneer de stappen één tot vier van het veranderingsproces succesvol doorlopen zijn, empowerment, of het geven van bevoegdheden of verantwoordelijkheden door het hoger kader aan de leden van de leidende werkgroep, al voor een groot deel gerealiseerd werd. Toch zijn er nog veel obstakels die het proces kunnen doen vertragen of doen stranden namelijk structurele barrières opsporen en verwijderen, nodige trainingen voor medewerkers voorzien en laten doorgaan, gangbare systemen van de organisatie in lijn brengen in de richting van de visie en medewerkers die blijven zorgen voor moeilijkheden aanspreken of verwijderen. Wanneer alle obstakels weg gewerkt zijn, beschrijft Kotter dat veel organisaties hier een grote bron van kracht uit putten om uiteindelijk het einddoel te bereiken.

f. Genereer korte termijnsuccessen

Korte termijnsuccessen zijn belangrijk om de medewerkers gemotiveerd te houden, om aan te tonen dat alle inspanningen lonen, maar ook om het veranderingsgebeuren te kunnen verdedigen naar de leidingtop van de organisatie. Daarnaast spelen de korte termijnsuccessen ook een rol in het verfijnen van de visie en strategieën. Het bewijst aan de critici onder de medewerkers dat het project werkt en het overhaalt de neutrale medewerkers om deel te nemen aan het project.

Kotter waarschuwt dat hopen op korte termijnsuccessen een bijzonder risicovolle onderneming is. Hij raadt aan om die successen, indien mogelijk, zoveel mogelijk te plannen, hoewel dit niet altijd even gemakkelijk is.

g. Houd het tempo hoog, voer druk en tempo op na eerste successen

Wanneer successen geboekt worden, mogen deze zeker vermeld worden, maar ze mogen niet verkondigd worden als eindresultaten. Op die manier is de kans groot dat de inzet en motivatie van de medewerkers zakt en de medewerkers die weerstand boden aan het begin van het project aan macht en kracht winnen.

Het doel van het bekendmaken van de successen zou vooral moeten zijn dat aangetoond wordt dat het project werkt, dat het veranderingsproject breder kan gezien worden en dat er meer veranderingen kunnen doorgevoerd worden om de visie te realiseren.

Kotter heeft het ook nog over het aspect van samenhang tussen de verschillende departementen of onderdelen van een organisatie. Wanneer meer veranderingen zouden doorgevoerd worden, kunnen conflictsituaties ontstaan tussen deze verschillende departementen omdat een verandering binnen één departement een invloed heeft op alle verbonden departementen. Er zou dan eerst komaf moeten gemaakt worden met overbodige verbindingen of correlaties. Uiteindelijk zou kunnen blijken dat een relatief kleine verandering grote gevolgen kan hebben binnen een organisatie.

Kotter herhaalt nogmaals dat in plaats van de overwinning te vieren, in deze fase best een aantal nieuwe veranderingsprojecten te starten.

h. Creëer een nieuwe cultuur

In de laatste fase van een veranderingsproject dient de verandering verankerd te worden in de cultuur van de organisatie. Cultuur verwijst naar normen en waarden. Wanneer de nieuwe cultuur de vorige overgenomen heeft, kan gesproken worden van een geslaagd veranderingsproject. De medewerkers werken volgens de nieuwe cultuur zonder hier nog echt bij na te denken en de cultuur brengt zichzelf eigenlijk in de praktijk omdat zoveel medewerkers volgens de nieuwe cultuur werken.

Kotter geeft tot slot hieromtrent nog mee dat culturele verandering pas als allerlaatste komt en niet aan het begin van een veranderingsproject.

2.3. Rol van de leidinggevende in het veranderingsproces van Kotter

Voor de leidinggevende is er in elke fase van het veranderingsproces van Kotter een wezenlijke rol weggelegd.

In de fase van het creëren van de urgentie is de leidinggevende de persoon die zowel naar de medewerkers als naar het hoger management de noodzaak van de verandering duidelijk probeert te maken.

Bij het samenstellen van de 'leading coalition' is hij diegene die een grote inbreng kan hebben. Hij kan de teamleden mee selecteren, al dan niet uit een groep vrijwillige medewerkers, om uiteindelijk tot een werkgroep te komen die over zoveel mogelijk kwaliteiten beschikt die door Kotter (2012) als bij voorkeur worden aangegeven.

Bij het uitwerken van de visie en strategie kan hij fungeren als groepsleider om het ontwikkelingsproces in goed banen te leiden.

Bij de communicatie van de visie en strategie heeft hij een voortrekkers- en voorbeeldfunctie en gebruikt hij alle mogelijke communicatiekanalen om samen met zijn leidend team de visie en de strategie over te brengen aan de andere medewerkers.

De leidinggevende zal in de mate van het mogelijke zoveel mogelijk obstakels reeds proberen weg te nemen. De obstakels waar hij zelf niets aan lijkt te kunnen doen, kan hij in nauw overleg met het hoger management proberen aan te pakken.

Hij is de sleutelfiguur in het opvolgen van het veranderingsproces en brengt verslag uit over de successen, zowel naar de medewerkers als naar het hoger kader. Daarnaast houdt hij het tempo hoog zodat het momentum niet verloren gaat en het veranderingsproces verder kan lopen.

Tot slot is hij ook de persoon die de nieuwe cultuur mee installeert en erover waakt dat er volgens die nieuwe cultuur gewerkt wordt. Hij ondersteunt ook de begeleiding van nieuwe medewerkers die volgens de nieuwe cultuur zullen opgeleid en begeleid worden.

Naast zijn rol in de verschillende fasen van het veranderingsproces is de leidinggevende ook diegene die de tijd bewaakt en de overlegmomenten plant, organiseert en in goede banen leidt (Kotter, 2012).

3. SWOT

Een eenvoudige manier om een globaal zicht te krijgen op de werking van een organisatie is een SWOT-analyse. Vermeulen (2006) definieert: "SWOT staat voor Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats. De SWOT-analyse is een hulpmiddel voor het in kaart brengen van de omgevingsvariabelen en van de interne zwakke en sterke punten van een organisatie. De analyse kan bovendien een bijdrage leveren aan de discussie over de organisatiedoelstellingen.

1. Strengths of sterktes brengen de interne sterke punten van de organisatie in beeld, die haar in staat stellen voordelig om te gaan met veranderingen in de omgeving.
2. Weaknesses of zwaktes halen de zwakke en te verbeteren punten van de organisatie naar voor.
3. Opportunities of kansen identificeren de interessante factoren waar de organisatie mee te maken heeft en die mogelijkheden in zich dragen om tot een betere performantie te komen.
4. Threats of bedreigingen benoemen de externe factoren die de organisatie verzwakken of die bedreigend zijn voor haar voortbestaan." (Vermeulen, 2006)

Een SWOT kan gebruikt worden om het beleid op te frissen of om te kijken of alles en iedereen nog op koers zit (Vermeulen, 2006).

Ghazinoory, et al (2011) hebben de SWOT-analyse en de SWOT-methodologie onder de loep genomen. Ze hebben hiervoor meer dan 500 artikels uit diverse databanken geraadpleegd. Zij kwamen tot een aantal conclusies rond trends van de gepubliceerde SWOT-artikels, conclusies over de SWOT-methodologie en algemene conclusies. Zo wordt SWOT in een brede waaier van sectoren gebruikt als eenvoudig middel om de positie van een organisatie ten opzichte van andere organisaties binnen eenzelfde sector in beeld te brengen. Daarnaast blijkt uit een aantal van de onderzochte artikels dat de SWOT-methodologie niet altijd toepasbaar is en dat SWOT ook wel wat beperkingen heeft zoals onduidelijke definities van de verschillende te bespreken deelaspecten en het afwezig blijven van prioriteiten bij de gegeven opmerkingen per deelaspect. Uit voorgaande conclusies komt naar voor dat SWOT een eenvoudige tool is om te zien in welke mate een organisatie reageert op interne en externe invloeden, maar dat de methodiek in de toekomst nog verder zal moeten worden ontwikkeld. Verder hebben de auteurs het ook over vereisten voor een effectief gebruik van SWOT. Ze geven aan dat de beste conditie voor een SWOT een stabiele markt is en dat het kader duidelijk moet aangegeven zijn. Onder stabiele markt kan worden verstaan een markt of sector waarbinnen weinig beweegt of verandert of het aanwezig zijn van een veilige en stabiele omgeving. Het duidelijk aangeven wat er wil bevestigd worden kan verstaan worden onder duidelijk kader. Verder onderzoek naar het gebruik en de evolutie van SWOT is evenwel nog aangewezen.

4. Komen tot een visietekst

Vermeren (2011) geeft in zijn boek 'Rond leiderschap' in een begeleidingsfiche aan hoe het best een visietekst uitgewerkt wordt. Hij beschrijft zeven stappen in het ontwikkelingsproces naar een visie.

Vermeren start zijn visiecreatie met luisteren wat er binnen de organisatie leeft en dit op de verschillende niveaus.

Daarna zou hij een 'leading coalition' samen stellen om een visieverhaal te schrijven. Deze groep zou volgens hem best bestaan uit mensen die gezag hebben en geloofwaardigheid genieten. Ze zouden daarbij ook nog het visieverhaal overtuigend kunnen en willen brengen.

Stap drie is volgens Vermeren voor de topleidinggevende weggelegd. Hij zou als eerst het visieverhaal verkondigen en duidelijk met veel positivisme toelichten wat er gedaan gaat worden en waarom er bepaalde acties ondernomen zullen worden.

Daarna zullen al de leden van de 'leading coalition' het visieverhaal zoveel mogelijk onder de aandacht brengen. Vermeren spreekt hier over het overtuigen van 80% van de medewerkers.

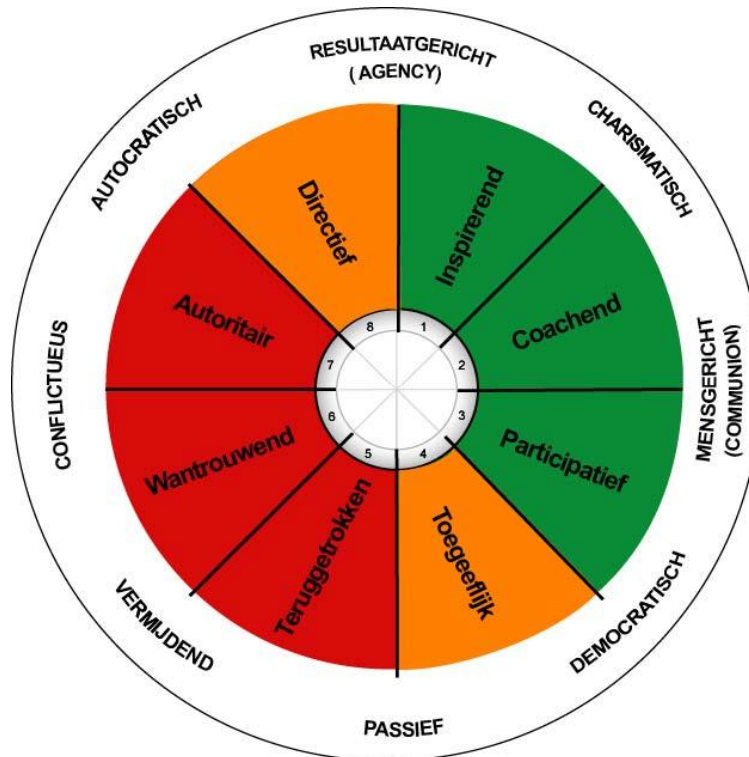
Wanneer deze doelstelling bereikt is, bestaat stap vijf erin begeleiding te voorzien om de competenties te ontwikkelen om de visie te realiseren. Daarnaast zal aandacht besteed moeten worden om de resterende medewerkers die nog niet mee in het visieverhaal zitten, proberen mee te krijgen door gebruik te maken van geduld en empathie.

De volgende stap bestaat erin afscheid te nemen van de medewerkers die na veel inspanningen niet willen of kunnen volgen. Tot slot kan er gedelegeerd worden aan de medewerkers die mee zijn in het visieverhaal. Hier geeft Vermeren verder geen uitleg bij.

Al de verschillende stappen in het ontwikkelingsproces naar een visie kadert Vermeren in het leiderschapscircumplex (figuur 1). In dit circumplex bevinden zich de acht leiderschapsstijlen die opgedeeld zijn in groene, gele en rode stijlen. De groene leiderschapsstijlen (inspirerende, participatieve en coachende stijl) zijn de stijlen die bij voorkeur het meest toegepast worden. Zij oogsten de beste reacties en geven de beste resultaten wanneer ze gebruikt worden. De rode stijlen (autoritaire, wantrouwende en teruggetrokken stijl) worden best zoveel mogelijk gemeden omdat ze veel weerstand oproepen. De gele of oranje stijlen (directieve en toegeeflijke stijl) zijn stijlen die gebruikt kunnen worden, maar die bij veelvuldig gebruik dezelfde reacties kunnen uitlokken als de rode stijlen.

Bij iedere stap in het visieproces suggereert Vermeren welke leiderschapsstijl het best gebruikt wordt. Stap één situeert zich volgens hem in de toegeeflijke stijl, stap twee, drie en vier in de inspirerende stijl en stap 5 in de coachende en participatieve stijl. Stap zes situeert zich in de directieve stijl en stap zeven ten slotte opnieuw in de participatieve stijl.

Wanneer de toegepaste leiderschapsstijl in het proces zou afwijken van de volgens Vermeren prefererende stijl, stelt hij beïnvloeden en laten beïnvloeden voor. Dit wil concreet zeggen dat de leiding zijn macht kan en mag gebruiken om maximaal te beïnvloeden, maar tegelijk zich ook moet openstellen voor beïnvloeding door de andere(n) (Vermeren, 2011).



Figuur 1: Leiderschapscircumplex van Vermeren (2011).

Bij het overlopen van de zeven stappen, is een link te vinden met het veranderingsverhaal van Kotter (2014). Hoewel Kotter het heeft over acht stappen in het proces van succesvol veranderen, zijn de overeenkomsten duidelijk terug te vinden.

5. Conclusie

Ook de spelbegeleiding is onderhevig aan wetten en regels. Het verdrag voor de rechten van het kind geeft aan dat een kind recht heeft op gezondheidszorg en spel. De Belgische wetgeving zorgt dat de spelbegeleiding wettelijk geregeld is. In dit KB staat alles beschreven waaraan de spelbegeleiding moet voldoen. Deze wet werkt ook beschermend voor de spelbegeleiding, omdat het voorzien van spelbegeleiding een voorwaarde is om als pediatrie afdeling erkend te worden door de Belgische overheid. Er moet dus rekening gehouden worden met deze regelgeving in de werking van spelbegeleiding binnen het kinderziekenhuis.

De veranderingstheorie van Kotter (2012) is op het eerste zicht de ideale leidraad om een veranderingsproject tot een goed einde te brengen. Elk van de acht stappen dient met de nodige aandacht doorlopen te worden. In elke stap wordt duidelijk omschreven wat het doel is, waar de valkuilen zijn en waar extra aandacht aan moet besteed worden. Het model van Kotter is een meerwaarde bij het tot uitvoering brengen van een veranderingsproject. Toch is niet iedereen overtuigd van deze meerwaarde. Aiken en Keller (2009) kwamen tot de vaststelling dat sinds Kotter zijn 'Leading change' publiceerde, er geen significante toename was van het aantal geslaagde veranderingsprojecten. Voor publicatie bedroeg dat aantal slechts 30%, 12 jaar na publicatie bedroeg het slaagpercentage nog steeds maar 33%. Ze breken de theorie van Kotter niet af, maar waarschuwen voor valkuilen die het verdere verloop van het proces negatief kunnen beïnvloeden zoals bijvoorbeeld verschillende vormen van motivatie bij medewerkers en leidinggevers, leidinggevers die, onterecht, denken zelf al veranderd te zijn en het feit dat goede bedoelingen alleen niet voldoende zijn. Ook Stoker (2005) gaat dieper in op de veranderingstheorie van Kotter. Zij heeft het hoofdzakelijk over de dubbelrol van leiderschap in het veranderproces. Openstaan voor andere theorieën is geen overbodige luxe en geeft misschien bijkomende inzichten die kunnen bijdragen tot het succesvol verloop van een veranderingsproject. Over de andere theorieën wordt in dit werk niet verder uitgeweid.

Ondanks dat over SWOT nog bijkomend onderzoek dient gedaan te worden, geeft deze methode toch de mogelijkheid om op een eenvoudige manier medewerkers te bevragen over een (deel)aspect van een organisatie, in dit geval de spelbegeleiding van het UZ Leuven.

Tot slot is het opmerkelijk hoeveel overeenkomsten er te vinden zijn tussen de stappen van de visiecreatie van Vermeren (2011) en het veranderingsmodel van Kotter (2012). Nochtans beslaat het uitwerken van de visie bij Kotter slechts één van de acht stappen. Naast deze gelijkenissen is het opmerkelijk dat Vermeren aangeeft hoe belangrijk de flexibiliteit in het hanteren van leiderschapsstijlen is in zowel de alledaagse context als in de uitwerking van een project. Elke stap in zijn visiecreatie koppelt hij aan een bij voorkeur toe te passen leiderschapsstijl. Een persoonlijk evenwicht vinden in het toepassen van de juiste leiderschapsstijl bij de juiste stap, zowel in het model van Kotter, als in het uitwerken van de visie (stap drie bij Kotter), zal één van de grootste uitdagingen zijn voor de projectleider of leidinggevende in het begeleiden van een veranderproject.

Praktische uitwerking

In deze praktische uitwerking worden in het eerste onderdeel de verschillende stappen die reeds genomen werden in het project, uitgebreid beschreven vanuit de positie van projectleider. In het tweede onderdeel wordt de voortgang getoetst aan de verschillende fasen van de theorie van Kotter. Er wordt nagegaan in welke mate deze theorie toegepast werd tijdens het verloop van het project. Er wordt ook nagegaan welke acties anders hadden kunnen gedaan worden om nog meer in de lijn van Kotter te kunnen werken. In het derde deel worden enkele aanbevelingen gegeven voor de toekomst van dit project en voor de realisatie van toekomstige projecten.

1. Verloop van het veranderproject

1.1. Start van het project

Bij de aankondiging van een nieuw kinderziekenhuis, werd ook de spelbegeleiding niet vergeten. Zij kregen eind 2013 de voorstelling van de eerste plannen in eigen groep tijdens hun maandelijks overlegmoment. Aansluitend werd door de verpleegkundig departementsmanager de vraag gesteld om de spelbegeleiding in het algemeen grondig onder de loep te nemen. In kader van de integratieopdrachten van het eerste jaar zorgmanagement, werd gevraagd dit mee te begeleiden. Het voorstel om een SWOT bevraging uit te voeren betreffende de werking en de werkomgeving, werd door de toenmalige leidinggevende goedgekeurd. Voorwaarden waren dat zij op voorhand de vragen kon inkijken en dat de bevraging elektronisch en anoniem zou gebeuren om te vermijden dat er een conflictsituatie zou ontstaan door de openhartigheid van sommige spelbegeleiders. Een vragenlijst (bijlage 1) werd opgesteld, bevatte één vraag per SWOT-onderdeel en besloeg drie domeinen namelijk de werking, de werkomgeving en eigen visie. Deze werd aan de leidinggevende ter goedkeuring bezorgd. Deze werd per e-mail doorgestuurd naar de spelbegeleiders. Alle spelbegeleiders hebben de vragenlijst ingevuld, anoniem en elektronisch teruggestuurd.

1.2. Analyse SWOT spelbegeleiding met terugkoppeling

1.2.1. Analyse

Er werd voor een SWOT-analyse gekozen omdat dit een vrij eenvoudige manier is om veel te weten te komen over hoe de spelbegeleiding op het moment van bevraging zijn werk ervaart. De SWOT werd uitgebreid met bevraging over de werkplek en er werd tot slot gevraagd wat ieders ideaalbeeld over spelbegeleiding was (visie op spelbegeleiding). Op die manier kon een totaalplaatje gemaakt worden over de spelbegeleiding binnen het kinderziekenhuis en kon vastgesteld worden op welke domeinen er moest gefocust worden om tegemoet te komen aan de mogelijke vragen en problemen binnen de spelbegeleiding.

Met betrekking tot de werking kwamen volgende sterke punten, zwakke punten, uitdagingen en bedreigingen vooral naar voren:

a. Sterke punten

- Uitgebreid assortiment speel-, spel- en knutselmateriaal voor alle leeftijden.
- Vaste medewerkers per afdeling.
- Goede groepsgeest, werksfeer en samenwerking tussen collega's, multidisciplinair team en vrijwilligers.
- Creatief werken in combinatie met sociaal en pedagogisch werk.
- Laagdrempelig contact, makkelijk aanspreekbaar.
- Afwisseling in werk door werken met verschillende leeftijden en balans tussen individuele begeleiding en groepsactiviteiten in speelzaal.
- Regelmatig overleg m.b.t. themawerking.
- Een verantwoordelijke die zich achter de groep gezet heeft, en toch wat bereikt heeft.
- Maximale permanentie op de afdelingen met speelzaal.

b. Zwakke punten

- Ontbreken van duidelijke visie rond spelbegeleiding in het kinderziekenhuis.
- Niet alle afdelingen worden ondersteund door spelbegeleiding.
- Te weinig tijd voor overleg en om voor te bereiden.
- Geen aanwezigheid bij multidisciplinair overleg (MDO), dus geen multidisciplinaire aanpak.
- Geen briefing, waardoor relevante info verloren gaat.
- Beperking om optimale werking te verzekeren door beperkte groep spelbegeleiders.
- Vaste spelbegeleider per afdeling.

c. Opportuniteiten

- Gemeenschappelijk werken vanuit een nieuwe, eenduidige en duidelijke visie.
- Alle afdelingen en leeftijdsgroepen voorzien van spelbegeleiding.
- Dynamisch team met vaste waarden, inzetbaar op alle afdelingen.
- Multidisciplinaire deelname en optimaliseren van samenwerking tussen verschillende disciplines.
- Uitwerken van een pedagogisch beleidsplan.
- Optimale samenwerking tussen de spelbegeleiders voor een betere uitwerking van activiteiten en om te komen tot nieuwe projecten.

d. Bedreigingen

- Beperkingen van de middelen door strengere regelgeving en financiële ruimte.
- Slechte communicatie tussen spelbegeleiding en andere disciplines en/of ouders met onrealistische verwachtingen als gevolg.
- Onduidelijk voor andere disciplines en ouders wat spelbegeleiding doet.
- Diploma-gerelateerd onderscheid (andere functieomschrijving) tussen medewerkers voor dezelfde functies.
- Mogelijk conflict bij samenbrengen van verschillende visies.

Wat betreft de werkomgeving werd er ook veel informatie verkregen dat op een gelijkaardige manier kon onderverdeeld worden in sterke punten, zwakke punten, opportuniteiten en bedreigingen.

a. Sterke punten

- Grote, goed uitgeruste en aangeklede speelzalen, toegankelijk voor iedereen.
- Uitgebreid assortiment en aanbod van spel, speelgoed, knutselmateriaal en activiteiten.
- Aangenaam, kindvriendelijk en architectonisch karakter van de speelzaal.
- Vaste spelbegeleiders per afdeling/speelzaal zorgen voor een verpersoonlijking van de speelzaal.

b. Zwakke punten

- Geen keuken voor kookactiviteit, geen sanitaire ruimte in de nabijheid, geen aparte voorbereidingsruimte, onvoldoende bergruimte.
- Altijd plaats tekort.
- Speelzaal is dikwijls ook ontmoetingsplaats voor ouders, storend voor de werking.
- Te weinig personeel om tegelijkertijd kamerwerking en speelzaalgericht te werken.
- Geen uniforme structuur van de speelzalen.

c. Opportuniteiten

- Uitbreiding team om maximale service te kunnen bieden.
- Gestructureerde uniforme speelzalen in het nieuwe kinderziekenhuis.
- Werkplek voorzien van alle comfort om alle leeftijdsgroepen te kunnen bereiken, inclusief voldoende bergruimte.
- Speelzaal en zitruimte ouders gescheiden, maar in de nabijheid, om optimaal te kunnen werken met de kinderen.
- Speelzaal laten dienst doen als polyvalente ruimte.
- Zo kindvriendelijk mogelijke omgeving scheppen.
- Speelzaal integreren op de afdeling, niet wegstoppen in een uithoek.

d. Bedreigingen

- Beperken van ruimte en middelen door regelgeving en financiële oorzaken.
- Vraag om flexibel gebruik van de speelzaal.
- Verstoren van overzichtelijkheid als gevolg van regelgeving.
- Verdwijnen van vaste spelbegeleiders per afdeling.

1.2.2. Terugkoppeling

De analyse van de SWOT-bevraging leverde een grote hoeveelheid bruikbare informatie op. Ze werd op een overlegmoment in aanwezigheid van alle spelbegeleiders en hun directe leidinggevenden gepresenteerd via een power-point-presentatie. Er werd een overzicht gegeven van de gegeven antwoorden. Deze werden op voorhand samengevoegd om te vermijden dat het een betekenisloze opsomming zou worden. De aanwezigen waren evenwel al op de hoogte van al de antwoorden die gegeven waren in de SWOT-bevraging. Door een spijtig misverstand was de onvoldoende geanonimiseerde versie op de sharepoint van de spelbegeleiding terecht gekomen, waardoor iedereen alle antwoorden die door de collega-spelbegeleiders gegeven waren, konden inkijken. De sharepoint is een elektronisch forum per afdeling of team waarop alle afdelings- of teamgebonden informatie gepost wordt. Enkel de leden van het desbetreffende team kunnen deze informatie lezen of informatie posten.

Dit misverstand leidde tot een conflictsituatie tussen verschillende spelbegeleiders waarbij een verdere samenwerking in het gedrang dreigde te komen. Er werd met spoed een soort verzoeningsvergadering belegd waarin recente en minder recente frustraties besproken werden. Het was nodig deze obstakels op te lossen vooraleer er verder kon gegaan worden met het project.

Nadat de problemen opgelost waren, kon opnieuw alle aandacht gaan naar wat de SWOT werkelijk had opgeleverd. Er waren tal van werkpunten aan het licht gekomen, zowel op vlak van de werking als op vlak van de werkomgeving. Het viel op dat elke spelbegeleider had aangegeven dat er eigenlijk geen eenvormige visie op spelbegeleiding (meer) was binnen het kinderziekenhuis. Tijdens de presentatie kwam aan bod dat de visie prioritair diende uitgewerkt te worden vooraleer de andere werkpunten zouden kunnen aangepakt worden.

1.3. SWOT leidinggevenden betrokken diensten met terugkoppeling

Omdat de spelbegeleiders op verschillende afdelingen actief zijn, leek het opportuun de leidinggevenden van al de betrokken afdelingen van in het begin mee te betrekken in het veranderingsproject. Op die manier waren zij onmiddellijk op de hoogte van het project en kregen ze de kans om hun bekommernissen, bedenkingen en ideeën te uiten. Er werd door de projectleider een voorstel gelanceerd om deze leidinggevenden en hun adjuncten, met uitzondering van de dienst neonatologie en kinderpsychiatrie, ook een SWOT-vragenlijst te laten invullen. Dit voorstel werd eerst ter goedkeuring voorgelegd aan de verpleegkundig manager van pediatrie en nadien aan de groep spelbegeleiders. Dezelfde vragenlijst als de spelbegeleiding werd gehanteerd en doorgestuurd. Anders dan bij de SWOT van de spelbegeleiding werd hier geen rekening gehouden met al dan niet elektronisch doorsturen of met anonimiteit. Van de tien leidinggevenden en adjunct-leidinggevenden hebben vijf personen een ingevulde vragenlijst terugbezorgd. Een aantal leidinggevenden voelden zich niet geschikt om de vragenlijst in te vullen. Ze beargumenteerden dat ze nog niet lang genoeg de functie van leidinggevende hadden opgenomen om een duidelijk en juist beeld te kunnen schetsen van spelbegeleiding op hun afdeling. In de kantlijn dient nog vermeld te worden dat de kinderafdeling van het ziekenhuis in Pellenberg op het moment van de SWOT-bevraging niet werd gecontacteerd. Deze vergetelheid werd goedge maakt. Zij werden achteraf gecontacteerd om alsnog de SWOT-vragenlijst in te vullen en door te sturen. De resultaten werden mee opgenomen in de verwerking, maar toonden geen significante verschillen met de antwoorden van de andere leidinggevenden.

Er werd op de eerstvolgende hoofdverpleegkundigenvergadering een interactief feedbackmoment georganiseerd waarbij de projectleider aan alle leidinggevenden en adjuncten het kader van de SWOT uitgelegd heeft, waar de resultaten gepresenteerd werden en waar de mogelijkheid was om deze resultaten verder aan te vullen. Er werd gewerkt met een Power-point-presentatie om alles duidelijk te kunnen weergeven. Tijdens de presentatie werd er evenwel niets verteld wat de resultaten van de SWOT bij de spelbegeleiding had opgeleverd. De bedoeling was om zonder voorkennis of bevooroordeeld te zijn de mening en het standpunt van de leidinggevenden te weten te komen.

De resultaten van de SWOT van de leidinggevenden en de adjuncten werden in een overlegmoment aan de spelbegeleiders teruggekoppeld. Deze info wordt mee opgenomen in de verdere uitwerking van de visietekst.

1.4. Samenbrengen elementen visie spelbegeleiding

De spelbegeleiders hebben samengezeten om alle elementen rond een visie op spelbegeleiding, die ze zelf hadden opgesomd, samen te leggen en een selectie te maken uit deze elementen welke zij graag mee opgenomen zagen in de nieuwe visie van spelbegeleiding binnen het kinderziekenhuis. De uiteindelijke selectie werd aan de projectleider terugbezorgd om deze in een leesbare tekst te gieten waarin elk lid van het team zich zou kunnen vinden.

Het kostte heel wat moeite om al de elementen in een vloeiende tekst te gieten, die dan ook nog eens aan de verwachtingen van de spelbegeleiders moest voldoen. Na verschillende keren herbegonnen te zijn, werd de opdracht even met rust gelaten om uit te zoeken hoe zo efficiënt mogelijk tot een oplossing gekomen kon worden.

Uiteindelijk kwam het idee om de opdracht integraal terug te geven aan de groep en de tekst door hen zelf te laten schrijven. Op die manier zou het pas echt iets van hun zijn, een visietekst waar al de spelbegeleiders zouden achter staan. Om de laatste twijfel omtrent het voorstel te kunnen wegnemen, werd te rade gegaan bij één van de coaches van de opleiding. Hij was bijzonder enthousiast over het voorstel. Uiteindelijk werden de beide leidinggevenden hierover nog om advies gevraagd. Ook zij bleken enthousiast over het voorstel.

In plaats van de eerste blauwdruk van de visie rond spelbegeleiding voor te stellen, werd op het eerstvolgende overleg de opdracht terug aan de groep gegeven. Ze kregen de nodige uitleg hoe tot die beslissing werd gekomen en waarom het belangrijk was dat de visietekst door hun geschreven zou worden. De leidinggevenden steunden het idee en er werden onmiddellijk voorstellen en afspraken gemaakt over het verdere verloop. De taak en opdracht van de projectleider zou er vooral in bestaan om faciliterende en logistieke steun te bieden en mee het proces te bewaken. Verder werd er afgesproken dat de terugkoppeling van de SWOT van de leidinggevenden van de betrokken diensten, zou gebeuren bij het eerstvolgende overlegmoment.

1.5. Uitwerking Visie en terugkoppeling SWOT leidinggevenden

De spelbegeleiders hebben elkaar de opdracht gegeven om op zoek te gaan naar bijkomende informatie omtrent de hun visie op spelbegeleiding binnen het kinderziekenhuis. Er werd een vergadering belegd waarin al hun input werd samengebracht. Opvallend hierbij was dat elke spelbegeleider op zoek was gegaan naar een theoretisch psychologisch model van waaruit er gewerkt kon worden. Deze werden plenair besproken en bediscussieerd. Een consensus werd nog niet bereikt, maar vanuit alle aangereikte informatie werd een eerste aanzet gegeven in het schrijven van de visietekst.

In de volgende vergadering werden de gegevens uit de SWOT van de leidinggevenden teruggekoppeld naar het team van spelbegeleiding. De spelbegeleiding werd door de leidinggevenden als een zeer waardevol onderdeel van de afdeling gezien. Er werd vooral een grotere aanwezigheid binnen het MDO geopperd. De grootste uitdagingen die werden aangegeven hadden betrekking op pijnpunten betreffende de infrastructuur. Er werd voorgesteld om een overleg te organiseren om de bouwplannen van de nieuwe speelzalen binnen het nieuwe kinderziekenhuis verder te laten toelichten, specifiek voor de spelbegeleiding. Daarnaast zal de vraag gesteld worden om de plannen beschikbaar te houden voor de spelbegeleiding zodat hier op regelmatige basis naar kan teruggegrepen worden om de indeling en de werkbaarheid te kunnen bekijken.

Tijdens dit overleg werd de voortgang van de visietekst besproken. Er werd gecompimenteerd dat er toch al wat vooruitgang werd geboekt. Er werd aangegeven dat er nog geen consensus bereikt werd welke theorieën van psychologen als vertrek en invalshoek zouden gebruikt worden bij het uitwerken van de spelbegeleidingsvisie. Op de vraag wat er voor kon zorgen om op korte termijn om tot een eensgezindheid te komen, werd gekozen voor een overleg met een aantal kinderpsychologen die werkzaam zijn binnen het kinderziekenhuis. Zij zouden een aantal theorieën kunnen uitleggen en praktijkvoorbeelden kunnen aanhalen om de toepasbaarheid aan te tonen. Dit overleg wordt op korte termijn gepland.

Gezien het tijds kader van dit werk is het niet mogelijk het vervolg mee op te nemen in deze verhandeling. De visietekst zal verder uitgewerkt worden. De visietekst zal in tussentijd nog gepresenteerd worden aan de leidinggevenden van de betrokken afdelingen. De bijkomende opmerkingen zullen mee opgenomen worden om uiteindelijk tot een visie te komen waar zowel de spelbegeleiding als de leidinggevenden en het management achter staan. De volgende fase zal erin bestaan een praktische uitwerking te doen van de visietekst. Er zal dan een antwoord gegeven worden op de vraag hoe de visie in de praktijk kan gebracht worden. Daarna zullen een aantal van de voorstellen in de praktijk gebracht worden en zullen deze op vastgestelde tijdstippen geëvalueerd worden. Het einde van dit veranderingsproject zal vermoedelijk een tijd na de verhuis naar de nieuwe speelzalen liggen.

2. Link met theorie van Kotter

Gedurende het verloop van het project is het model van Kotter (2012) min of meer herkenbaar aanwezig. Hoewel bij de start van het project min of meer blind vertrokken werd, is er toch een soort structuur terug te vinden. Er werden gegevens verzameld d.m.v. een SWOT. De resultaten werden besproken in groep en er werd beslist te werken rond de visie van de spelbegeleiding. Om onmiddellijke betrokkenheid te creëren bij de leidinggevenden van de betrokken afdelingen, werd ook bij hun een bevraging uitgevoerd om hun ideeën rond spelbegeleiding te kennen. Ook deze gegevens werden doorgegeven aan de spelbegeleiding. Met al deze informatie werd aan de slag gegaan.

Kotter begint zijn veranderproject met het creëren van een urgentie of crisis. In het visieproject van de spelbegeleiding wordt er eigenlijk niet echt gesproken van een urgentiecreatie. De SWOT die gedaan werd had enkel als doen de werking van de spelbegeleiding door te lichten. Uit die SWOT kwam het ontbreken van een duidelijke visie naar voor en leek het evident dit eerst aan te pakken vooraleer andere pijnpunten konden worden weggewerkt. De urgentie werd het uitwerken of updaten van de visie rond spelbegeleiding binnen het kinderziekenhuis van UZ Leuven.

De werkgroep werd automatisch samengesteld uit de groep spelbegeleiders. Dit leek bij uitstek de grootste evidentie. Na het bestuderen van de veranderingstheorie van Kotter leek een andere samenstelling van de werkgroep ook mogelijk. Zo hadden misschien enkele leidinggevenden uit de betrokken afdelingen en een kinderpsycholoog mee kunnen zetelen in de werkgroep. De werkgroep werd na kennisneming niet aangepast om herstart van het project te vermijden en demotivatie bij de huidige werkgroep te veroorzaken. De leidinggevenden van al de verpleegafdelingen werden betrokken door ook hen te bevragen i.v.m. werking en werkomgeving van de spelbegeleiding. Ook op latere tijdstippen zullen zij naar alle waarschijnlijkheid op de hoogte gehouden worden over het verloop van het proces.

Het ontwikkelen en uitschrijven van een visie en strategie was oorspronkelijk de doelstelling van de werkgroep. Ondertussen werd dit doel bijgesteld en wordt gewerkt om de werking van de spelbegeleiding volledig bij te werken en te laten evolueren in de richting van het nieuwe kinderziekenhuis. Volgens Kotter neemt dit onderdeel van het proces het meeste tijd in beslag. De spelbegeleiders toonden tot dusver een grote inzet en willen zo nauw mogelijk bij dit onderdeel betrokken worden. Er werd gezocht naar bruikbare theorieën van psychologen om als startpunt te gebruiken waarop de werking zal gebaseerd zijn. Hiervoor werd de nodige tijd voor voorzien. Omdat er bij overleg geen consensus kon gevormd worden over wat wel en wat niet mee opgenomen zou worden in de visietekst, werd de hulp ingeroepen van de kinderpsychologen van het kinderziekenhuis. Dit bewijst dat er systematisch gewerkt wordt om uiteindelijk te komen tot een visietekst waar iedereen zich in kan vinden en waarmee de spelbegeleiding mee aan de slag kan gaan. Van zodra de visie volledig klaar is en goedgekeurd werd door de verschillende leidinggevende instanties, zal een concrete strategie en actieplan uitgewerkt worden om de visie in de praktijk te brengen.

Bij nader inzien in deze fase van het uitschrijven van de visie ook de theorie van Vermeren (2011) terug te vinden. In lijn met die theorie werd er zoveel mogelijk informatie verzameld d.m.v. SWOT bij zowel spelbegeleiding als bij de leidinggevenden van de betrokken afdelingen. De 'leading coalition' is dezelfde als in het veranderingsproces van Kotter en werd niet veranderd voor het uitwerken van de visie. Voor het verkondigen van de nieuwe visie (stap drie bij Vermeren) is het nog te vroeg. Deze wordt verder uitgewerkt tot er een visietekst is waar alle leden van de werkgroep, zijnde de spelbegeleiders, achter staan.

Het wegnemen van obstakels uit de theorie van Kotter werd doorheen het proces tot dusver al enkele malen toegepast. Er werd een conflictsituatie opgelost in het begin van het visieproject en er werd een overleg gepland met medewerkers die de plannen behartigen van de nieuwbouw om een beter zicht te hebben op de beschikbare ruimte binnen het nieuwe kinderziekenhuis. Zoals hierboven ook kort vermeld, werd de hulp ingeroepen van de kinderpsychologen om meer duidelijkheid te brengen in de verschillende theorieën die door de spelbegeleiders als potentieel bruikbaar aangereikt werden. Het wegwerken van al deze obstakels heeft er mee voor gezorgd dat het project loopt. Wat opvalt is dat deze fase als een soort leidraad doorheen het project loopt. Wanneer alle obstakels zouden verzameld worden om op één moment opgelost te worden bestaat een groot risico dat het project op een onverwacht moment strand. Obstakels en problemen dienen zo snel mogelijk opgelost of voorkomen te worden wanneer ze zich stellen of dreigen te stellen.

Zoals blijkt uit de vergelijking van het visieproject met de werkwijze volgens methode van Kotter werd het eindpunt nog lang niet bereikt. Er volgen nog verschillende fasen.

3. Aanbevelingen

3.1. Aanbevelingen voor de toekomst van het project

3.1.1. *Motivatie hoog houden*

Het project volledig afronden binnen het tijdsbestek was te ambitieus. Afgaande op de voortgang tot dusver, zal binnen afzienbare tijd een eerste versie van de visietekst voorgesteld kunnen worden. Wanneer de visietekst voltooid is, kan er nagedacht worden hoe deze visie op een haalbare wijze in de praktijk gebracht kan worden en hoe uiteindelijk kan gewerkt worden volgens de nieuwe visie.

Procesmatig zal erop moeten toegezien worden dat de groep gemotiveerd blijft en dat er af en toe een teken van appreciatie getoond wordt. Dit kan al eenvoudig door het team te bedanken voor de reeds getoonde inzet. Daarnaast zal er ook moeten gezocht worden naar kleine successen, kleine 'overwinningen' die mee de motivatie positief kunnen beïnvloeden.

3.1.2. *Presentatie van de visie door de makers van de visie*

Wanneer de visietekst gepresenteerd kan worden, is het misschien een idee om deze presentatie door de spelbegeleiders zelf te laten doen. Als projectleider hen ondersteunen en begeleiden in het maken van deze presentatie kan natuurlijk altijd, maar door hen als team te laten samenwerken in het voorbereiden van de presentatie (verbondenheid), hen de vrijheid te geven om zelf te bepalen hoe ze dit willen doen (autonomie) en beroep te doen op hun werk, zijnde de visie, en hun creativiteit (competentie), wordt ook nog eens betrokkenheid gecreëerd wat een positief effect kan hebben op de motivatie voor het verdere verloop van het project (Van den Broeck, et al., 2009).

3.1.3. *Praktische vertaling en haalbaarheid*

In het vertalen van de visietekst naar de praktische uitwerking is het belangrijk om voorstellen uit te werken die haalbaar zijn. Het kan frustrerend en demotiverend zijn wanneer ideeën uitgewerkt worden die nooit tot uitvoering kunnen komen omdat ze niet haalbaar blijken te zijn. Mogelijke redenen die tot onhaalbaarheid lijden zijn bijvoorbeeld organisatorische redenen en financiële redenen. Het is niet onbelangrijk om als projectleider de haalbaarheid van de ideeën te bewaken. Anderzijds moet ervoor behoed worden, dat de creativiteit van de spelbegeleiders in hun voorstellen niet reeds in een vroeg stadium afgeblokt wordt. Soms bevinden zich in op het eerste zicht onmogelijke voorstellen, bijzonder interessante ideeën, die misschien niet volledig, tot uitvoering kunnen komen en die het werken volgens de nieuwe visie mogelijk maken.

3.1.4. *Nagaan of volgens de nieuwe visie gewerkt wordt*

Onderling overleg onder de spelbegeleiders en een kritische doch milde houding t.o.v. de werking kan voldoende zijn om te bewaken of er volgens de nieuwe visie gewerkt wordt. Als dit niet het geval zou zijn, kan nagegaan worden of de werking enerzijds of de visie anderzijds dient bijgewerkt te worden. Een open houding door spelbegeleiders en leidinggevendenden kan conflicten hieromtrent vermijden.

3.2. Aanbevelingen voor toekomstige projecten

3.2.1. Een goede voorbereiding is de helft van het projectwerk

Zoals bij elk project is een goede voorbereiding van essentieel belang. In de aanloop van een project kan al veel voorbereidend werk gedaan worden zoals het opmaken van een schema wat met het project wil bereikt worden, wie een aandeel kan hebben in het project, hoe het project te realiseren en wat nodig is om het project te realiseren. Een degelijke voorbereiding kan tijdens het verloop van het project tijdbesparend werken. Daarbij moet vermeld worden dat dit schema geen vast geheel is. Beïnvloeding en een zeker dynamisme tijdens de voortgang van het project is steeds mogelijk.

3.2.2. Maak tijd, geef tijd, bewaak tijd

Een veranderproject vraagt tijd, veel tijd. Tijd maken om aan het project te kunnen werken is zeker nodig. Deze tijd inplannen in de werkagenda kan soms uitkomst bieden wanneer tijd een probleem wordt of dreigt te worden.

Ook wanneer medewerkers mee in het project stappen is het van belang om hen hiervoor de nodige werktijd te geven. In een tijdperk waarbij de druk op medewerkers al hoog is, is de kans groot dat een projectwerk er, bovenop de dagdagelijkse arbeid, niet meer bij kan genomen worden. Bij overdruk haken medewerkers af, hoe gemotiveerd ze ook mogen zijn. In de mate van het mogelijke, geef de projectmedewerkers, binnen de arbeidstijd, ruimte om aan het project te werken.

Een project zou best voltooid worden binnen een vooraf afgesproken tijdspanne. Wanneer een project te lang aansleept, kan demotivatie optreden en kunnen medewerkers afhaken. Zoals Kotter (2012) beschreef, is ook het belang van korte-termijn-successen niet te onderschatten. Hiermee kan de motivatie van projectmedewerkers, maar ook van het hoger kader om verder te gaan met het project, toenemen.

3.2.3. Er is meer dan één theorie

In het veranderproject van de spelbegeleiding werd uiteindelijk door de projectleider geopteerd om het achtstappenplan van Kotter te gaan gebruiken om het project tot een goed einde te brengen. Er zijn meerdere theorieën beschreven om een veranderingsproject te kunnen doorvoeren (bijvoorbeeld Kleurdenken van de Caluwé en Vermaak (2008) en ADKAR-model van Hiatt (2006), deze werden niet verder behandeld in dit werk). Een gezonde mix van verschillende theorieën kan alleen maar in het voordeel van het project pleiten. Het beste van elke theorie kunnen meenemen in de uitwerking van een project is geen garantie voor het welslagen van een project, maar brengt het succesvol tot stand brengen van een project toch een stukje dichterbij.

Besluit

Het project van de nieuwe visie voor de spelbegeleiding bleek veel omslachtiger dan eerst gedacht. Er komt veel bij kijken als de doelstelling is: het project tot een goed einde te brengen.

De stappen die tot nu toe doorlopen werden, kenden een vrij vlot verloop. Los van enkele kleine incidenten liep het project nergens grote vertragingen op. Ondanks dat bij de start van het project min of meer blind aan de slag werd gegaan, is vast te stellen dat een zekere structuur meer houvast biedt, zeker wanneer het om een veranderproject gaat.

Wat de theorie van Kotter betreft, lijkt deze een handig hulpmiddel te zijn om een veranderproject te kunnen uitvoeren. Doch deze theorie is niet heiligmakend. Zoals reeds in vorige hoofdstukken aangegeven zijn er nog andere theorieën die in combinatie met de theorie van Kotter misschien tot betere resultaten kunnen leiden. Openstaan voor en zich laten beïnvloeden door andere theorieën zou zeker tot de mogelijkheden moeten behoren.

Hoewel het project nog in volle ontwikkeling is, lijkt de grootste verandering tot dusver te zijn dat de spelbegeleiding als team opnieuw nadenkt over een gezamenlijke toekomst. Daarnaast is er een eerste aanzet om inspraak te krijgen bij de inrichting van de speelzalen bij de bouw van het nieuwe kinderziekenhuis.

Het einddoel is nog niet bereikt. Er is nog veel werk aan de winkel. De motivatie en de wil om aan dit project mee te werken en door te werken lijkt alleszins aanwezig te zijn. De frequentie van samenkomst zal misschien wat verhoogd moeten worden, maar de extra druk op de spelbegeleiding zou moeten beperkt blijven. Een moeilijke evenwichtsoefening waar de toekomst uitsluitsel zal moeten brengen wat kan en wat niet.

Discussie en Reflectie

Een terugblik op het project tot dusver toont een aantal punten die in de toekomst misschien anders kunnen aangepakt worden zodat het proces mogelijks efficiënter kan verlopen.

Zoals bij de aanbevelingen reeds aangegeven zou een degelijke voorbereiding al een grote stap in de goede richting zijn. Hoewel blind begonnen werd aan het project heeft het geduurd tot na het lezen van het pinguïn-verhaal (Kotter en Rathgeber, 2014) eer er getracht werd te werken volgens een bepaalde structuur. Het lijkt dan al dat er een zekere achterstand opgelopen werd. De SWOT was zeker een goede aanzet, maar eens duidelijk werd welke hoofddoelstelling geformuleerd werd, zou misschien beter volgens het stappenplan van Kotter (2012) gewerkt worden.

Ook de samenstelling van de werkgroep zou misschien anders kunnen. Een mix uit diverse personen zoals spelbegeleiders, leidinggevendenden, psychologen, managers, zou misschien kunnen zorgen voor een andere werkwijze. In het huidige project werden de betrokken partijen achteraf geconsulteerd. Het resultaat was misschien hetzelfde, maar de totale werktijd had misschien wat korter kunnen zijn.

De positie van een projectleider die buiten het team van spelbegeleiders staat, heeft zowel voor- als nadelen. Een voordeel is een maximaal objectieve houding en een perspectief van buiten het team. Een nadeel is het niet deel uitmaken van het team, de onwetendheid wat het werk van spelbegeleider inhoudt en het onvoldoende kennen van het team en de teamleden. Daarnaast is er ook een zekere terughoudendheid vanuit het team om de 'vreemde' projectleider in vertrouwen te nemen. Eens enkele overlegmomenten afgewerkt werden, werd die kloof kleiner.

Procesmatig valt het op hoeveel tijd dit veranderproject in beslag neemt. Elk overlegmoment iedereen rond de tafel krijgen lijkt dikwijls een onmogelijke opdracht. Meestal werd een overleg rond het project gepland aansluitend aan een teamvergadering om extra werkuren te vermijden. Ook werd er vaak wat 'huiswerk' meegegeven om het volgende overleg tijd te kunnen uitsparen. Stilaan wordt alle informatie bij elkaar gekregen en kan het optekenen van een eerste versie van een visietekst beginnen. Uit de voortgang blijkt ook dat deze fase, het uitwerken van de visie en de strategie het meeste tijd in beslag neemt. Bespoedigen van deze fase lijkt ook zinloos omdat de kwaliteit van de visietekst zo hoog mogelijk moet zijn om in het verdere verloop het risico op problemen zo klein mogelijk te houden.

Rekening houdend met de bemerkingen is waarschijnlijk geen garantie voor een beter resultaat, maar het proces zou anders, misschien efficiënter kunnen verlopen en valkuilen zoals frustratie, demotivatie en dubbelwerk kunnen misschien vroegtijdig onderkend en vermeden worden. Het blijft hoe dan ook een leerproces waarbij elk volgend project nieuwe inzichten zal verschaffen om efficiënter te werken om uiteindelijk tot een zo goed mogelijk resultaat te komen.

Een duidelijke visie hebben binnen een groep of organisatie is van groot belang. Het geeft aan in welke richting bewogen wordt. Om medewerkers te bewegen worden de verschillende, bij voorkeur groene leiderschapsstijlen toegepast (Vermeren, 2011). Het flexibel kunnen toepassen van deze verschillende leiderschapsstijlen, in dit geval binnen dit project, om tot het bereiken van de doelstelling te komen, vraagt nog enige oefening. De durf om uit de afwachtende houding te stappen en een meer inspirerende en coachende houding aan te nemen moet nog groeien. De begeleiding van dit project is hoe dan ook een leermoment om verder te groeien in het leidinggeven aan een team.

Bibliografie

Websites:

- ADKAR-model. (2014). Geraadpleegd op 10 april op <http://www.toolshero.com/nl/adkar-model-hiatt/>
- Kleurdenken (Caluwé en Vermaak). (2014). Geraadpleegd op 10 april 2015 op <http://www.toolshero.com/nl/kleurdenken-caluwe-vermaak/>
- Missie en Visie. (2014). Geraadpleegd op 30 oktober 2014 op <http://www.uzleuven.be/organisatie/missie-en-visie>
- Kindergeneeskunde UZ Leuven. (2014). Geraadpleegd op 30 oktober 2014 op <http://www.uzleuven.be/kindergeneeskunde>
- K.B. 13 JULI 2006. Koninklijk besluit houdende vaststelling van de normen waaraan het zorgprogramma voor kinderen moet voldoen om erkend te worden en tot wijziging van het koninklijk besluit van 25 november 1997 houdende vaststelling van de normen waaraan de functie "chirurgische daghospitalisatie" moet voldoen om te worden erkend. (2006). Geraadpleegd op 3 november 2014 op http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=nl&la=N&cn=2006071354&table_name=wet
- K.B. 2 APRIL 2014. Koninklijk besluit houdende vaststelling van de normen waaraan het gespecialiseerd zorgprogramma voor pediatrie hemato-oncologie moeten voldoen om te worden erkend. Belgisch Staatsblad, 18 april 2014. Geraadpleegd op 1 februari 2015 op [http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/loi_a.pl?N=&=&sql=\(text+contains+\(%27%27\)\)&rech=1&language=nl&tri=dd+AS+RANK&numero=1&table_name=wet&cn=2006071354&caller=image_a1&fromtab=wet&la=N&pdf_page=98&pdf_file=http://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2014/04/18_3.pdf](http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/loi_a.pl?N=&=&sql=(text+contains+(%27%27))&rech=1&language=nl&tri=dd+AS+RANK&numero=1&table_name=wet&cn=2006071354&caller=image_a1&fromtab=wet&la=N&pdf_page=98&pdf_file=http://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2014/04/18_3.pdf)
- K.B. 2 APRIL 2014. Koninklijk besluit houdende vaststelling van de normen waaraan het zorgprogramma voor kinderen moet voldoen om erkend te worden. Belgisch staatsblad, 18 april 2014. Geraadpleegd op 1 februari 2015 op [http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/loi_a.pl?N=&=&sql=\(text+contains+\(%27%27\)\)&rech=1&language=nl&tri=dd+AS+RANK&numero=1&table_name=wet&cn=2006071354&caller=image_a1&fromtab=wet&la=N&pdf_page=98&pdf_file=http://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2014/04/18_3.pdf](http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/loi_a.pl?N=&=&sql=(text+contains+(%27%27))&rech=1&language=nl&tri=dd+AS+RANK&numero=1&table_name=wet&cn=2006071354&caller=image_a1&fromtab=wet&la=N&pdf_page=98&pdf_file=http://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2014/04/18_3.pdf)
- Verdrag inzake de rechten van het kind. Aangenomen door de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties op 20 november 1989. Officiële Nederlandse Vertaling. (1989). Geraadpleegd op 28 oktober 2014, op http://www.kinderrechtencommissariaat.be/sites/default/files/bestanden/kinderrechtenverdrag_officiële_nederlandse_vertaling.pdf
-

Boeken:

- Kotter, J. (2012). *Leading Change*. USA: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J., Rathgeber, H. (2014). *Onze ijsberg smelt! Succesvol veranderen in moeilijke omstandigheden*. Amsterdam: Business Contact.
- Vermeren, P. (2011). *Rond Leiderschap. Praktijk getoetst aan wetenschap*. Gent: Avademia Press.
- Vermeylen, S. (2006). *Werken met de SWOT-analyse*. Brussel: Uitgeverij Politeia nv.

Artikels:

- Aiken, C., Keller, S. (2009). The irrational side of change management. *The McKinsey Quarterly*, 2009(2), 101-109.
- Ghazinoory, S., Abdi, M., Azadegan-Mehr, M. (2011). SWOT Methodology: a state-of-the-art review for the past, a framework for the future. *Journal of Business Economics and Management*, 12(1), 24-48.
- Kotter, J. (1995). Leading Change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, Maart-April 1995, 59-67.
- Stoker, J. (2005). Leiderschap in verandering. *Gedrag en Organisatie*, 2005(18), nr.5, 276-295.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W., Andriessen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag en Organisatie*, 2009(22), nr.4, 316-335.

Abstract

ACADEMIEJAAR: 2014-2015

NAAM: Machiels

VOORNAAM: Jo

CONTACT (privé e-mailadres): tazz_maniack@hotmail.com

INHOUDSDESKUNDIGEN: Sophie Vaneeckhout, Verpleegkundig Manager 'Groeï en reproductie', UZ Leuven; Trui Vercruyse, Kindersycholoog, UZ Leuven.

TITEL: Spelbegeleiding UZ Leuven: van SWOT tot hernieuwde visie. Een praktische toets vanuit de theorie van Kotter.

ABSTRACT:

Een SWOT bij de spelbegeleiding van UZ Leuven bracht aan het licht dat er nood was aan een vernieuwde visie rond spelbegeleiding over de verschillende pediatrieche diensten heen, waar iedereen zich in kon vinden. Oorspronkelijk blind gestart, werd kort de projectstart voor de veranderingstheorie van John Kotter gekozen om het project tot een goed einde te kunnen brengen.

Na een theoretisch onderbouw wordt in de verhandeling uitgebreid aandacht besteed aan de verschillende stappen die bij het project doorlopen werden en in hoeverre Kotter in deze stappen terug te vinden is. Aansluitend worden nog aanbevelingen geformuleerd voor het verdere verloop van het project. Tot slot wordt een kritische reflectie gedaan op het project tot dusver.

Een veranderproject vraagt veel tijd, energie en organisatie. Daarbij dient veel aandacht besteed te worden aan elk van de te doorlopen stappen. Kotter is slechts één veranderingstheorie. Openstaan voor andere theorieën en het beste van elke theorie bundelen, zorgt waarschijnlijk voor een efficiënter proces en mogelijk een beter eindresultaat.

TREFWOORDEN: Spelbegeleiding, Kotter, veranderingsmanagement

COLLATIE (aantal pagina's, bijlagen,..): 34 pagina's, 2 bijlagen.

Bijlagen

Bijlage 1: Vragenlijst SWOT spelbegeleiding

Bijlage 2: Schema Leading Change van John Kotter