



**DE HOGESCHOOL
MET HET NETWERK**

Wat is mijn rol als leidinggevende bij het maken van een infobrochure.

**Afstudeerproject voorgedragen door:
Diliën Els**

***Promotor: Vanlangenaeker Joke
Inhoudsdeskundige: Swennen Andy***

**Academiejaar 2015-2016
Bachelor na bachelor opleiding Zorgmanagement**





**DE HOGESCHOOL
MET HET NETWERK**

Wat is mijn rol als leidinggevende bij het maken van een infobrochure.

**Afstudeerproject voorgedragen door:
Diliën Els**

*Promotor: Vanlangenaeker Joke
Inhoudsdeskundige: Swennen Andy*

**Academiejaar 2015-2016
Bachelor na bachelor opleiding Zorgmanagement**



Woord vooraf

Met dit afstudeerproject sluit ik mijn bachelor na bachelor opleiding Zorgmanagement af. Zowel de opleiding als deze bachelorproef waren interessante en leerrijke ervaringen die ik zal blijven meedragen in de toekomst. Alleen zou ik dit niet gedaan kunnen hebben en daarom wil ik graag een aantal personen bedanken. In de eerste plaats wil ik graag mijn collega's bedanken voor hun geloof in mij, hun steun en raad. Mijn dank gaat uit naar mijn promotor Joke Vanlangenaeker en mijn inhoudsdeskundige Andy Swennen voor hun begeleiding, hun geduld en hun enthousiasme. Maar ook voor het lezen, het herlezen en bijsturen van mijn bachelorproef. Bedankt aan Caroline Geerkens om mijn bachelorproef op regelmatige basis na te lezen. Wie ik ook niet mag vergeten zijn mijn ouders en mijn zus omdat ze altijd voor mijn klaar staan.

Inhoudsopgave

WOORD VOORAF	4
INHOUDSOPGAVE	5
ABSTRACT	6
INLEIDING	7
PROBLEEMSTELLING	8
1 Werkveld	9
1.1 Ziekenhuis Oost Limburg	9
1.2 Diëtetiek	11
1.3 Leidinggevende diëtetiek	12
2 Projectvoorstel	13
2.1 Stakeholders binnen het project	13
3 Plan van aanpak	14
LITERATUURSTUDIE	15
1 Leiderschap	15
2 Veranderingsmanagement	17
PRAKTIJKGEDEELTE	20
1 Voorbereidend werk	20
2 Werkgroep oprichten	20
3 Visie en strategie	21
4 Communiceren en empoweren	21
5 Korte termijn successen	22
6 Volhouden, bijsturen en verankeren	22
7 Aanbevelingen	23
7.1 Sla geen stappen over	23
7.2 Ken je medewerkers	23
7.3 Kies voor een realistisch tijdschema	24
7.4 Wat je aandacht geeft groeit	24
7.5 Kijk vooruit	24
REFLECTIE	25
BESLUIT	26
BIBLIOGRAFIE	27
BIJLAGEN	28
1 Bijlage 1: stappenplan: omgaan met verandering. invulformulier	28

Abstract

De rol van de leidinggevende bij het maken van een infobrochure voor studenten is de hoofdvraag van deze bachelorproef. Zo wordt er gekeken naar hoe men een groep kan motiveren en gemotiveerd kan houden en hoe men dit het beste aanpakt om de vooropgestelde doelstellingen te bereiken.

Om een antwoord te kunnen geven op deze vraag is de rol van de leidinggevende in deze bachelorproef opgedeeld in twee delen. Beide worden beschreven in de literatuurstudie. Het eerste deel beschrijft leiderschap. Het geeft meer informatie over de kenmerken die een goede leidinggevende moet bezitten en de manier waarop deze omgaat met zijn medewerkers. Deel twee beschrijft veranderingsmanagement en in deze bachelorproef is er gekozen om de acht stappen van verandering te gebruiken volgens Kotter. Bij dit proces ligt de nadruk op menselijk gedrag en rekening houden met de gevoelens van de medewerkers.

In het praktijkgedeelte van deze bachelorproef worden de stappen van verandering volgens Kotter overlopen. Onder het voorbereidend werk en de werkgroep oprichten worden het creëren van urgentiebesef en het vormen van een leidende coalitie besproken. De volgende hoofdstukken gaan over het opstellen van de visie en strategie, het communiceren van deze visie en het empoweren van de medewerker. Hierop volgt het vieren van de korte termijn successen. Tot slot wordt gekeken naar het bijsturen en verankeren.

Tijdens dit praktisch gedeelte zijn er verschillende valkuilen tevoorschijn gekomen. Om deze aan te pakken en in de toekomst te vermijden zijn er vijf aanbevelingen vermeld in het laatste hoofdstuk. Deze zijn ten eerste: sla geen stappen over maar zorg voor een goede basis om verder op te bouwen. Ten tweede: ken je medewerkers, maak gebruik van coachend leiderschap om een band op te bouwen met de medewerkers en zo hun competenties te leren kennen. Ten derde: kies voor een realistisch tijdschema, houd rekening met de huidige werkdruk van de medewerker en de stage- en verlofperiodes. Ten vierde: wat je aandacht geeft groeit. In veel situaties wordt uitgelegd hoe men met dwarsliggers moet omgaan, maar wordt er te weinig aandacht gegeven aan hoe men moet omgaan met positieve feedback en gedragingen. Ten laatste: kijk vooruit, de leidinggevende moet altijd zijn overzicht behouden en voorbereid zijn op wat gaat komen.

Inleiding

In het Ziekenhuis Oost Limburg, meer bepaald de dienst diëtetiek komen er jaarlijks verscheidene studenten op stage. Elk jaar wordt er aan deze studenten gevraagd om feedback te geven over de stageperiode en de stagebegeleiders. Deze feedback wordt dan gebundeld en doorgegeven aan de diëtisten. Uit deze feedback blijkt dat de begeleiding niet eenduidig gebeurt. Elke week wisselen de studenten van specialisatie en dus ook van stagebegeleider. Deze wekelijkse wisseling is voor de meeste studenten al een grote aanpassing, de verschillende aanpak van begeleiding maakt deze overgang voor hen moeilijker. Gezien deze feedback al verscheidene keren naar voren is gekomen wil het team van diëtisten hier verandering in brengen. Dit willen ze realiseren door het maken van een informatiebrochure voor studenten.

De rol van de leidinggevende in dit proces is de hoofdvraag van deze bachelorproef. Deze rol kunnen we opdelen in twee grote delen, die beschreven staan in het literatuurgedeelte. Het eerste deel gaat over leiderschap. Het geeft meer informatie over de kenmerken die een goede leidinggevende volgens de literatuur moet bezitten en over de manier waarop deze leidinggevende omgaat met zijn medewerkers. Het tweede deel gaat over veranderingsmanagement en het gekozen model: de acht stappen van verandering volgens Kotter.

In het praktijkgedeelte worden de acht stappen van verandering overlopen en besproken, met extra aandacht aan de valkuilen die tijdens deze bachelorproef aan bod zijn gekomen. Deze valkuilen worden apart beschreven alsook hoe men deze valkuilen in de toekomst kan vermijden.

Probleemstelling

De bachelorproef is een grote uitdaging binnen de opleiding Zorgmanagement. Doorheen de 2-jaar durende opleiding krijg je veel informatie mee over leidinggeven, communicatie en motivatie, maar in de bachelorproef krijg je de kans om deze informatie toe te passen. Als beginnende leidinggevende moet je je weg nog zoeken tussen al de verschillende stijlen en manieren.

Wat is mijn rol als leidinggevende? Welke competenties bevinden zich in de groep en hoe kunnen deze het best benut worden? Hoe kan de groep gemotiveerd worden? Hoe bereiken we de vooropgestelde doelstelling en hoe wordt dit het best aangepakt? Wat zijn de valkuilen?

Door deze vragen te beantwoorden en te analyseren komt er meer duidelijkheid over wat de beste manier is om de groep te begeleiden in het maken van een informatiebrochure voor studenten en wat de valkuilen zijn.

1 Werkveld

1.1 Ziekenhuis Oost Limburg

Het Ziekenhuis Oost Limburg (ZOL) bestaat uit 3 campussen: campus Sint Jan te Genk, campus Sint Barbara te Lanaken en campus André Dumont in Waterschei (Genk). Campus André Dumont is een medisch centrum voor raadplegingen.

Het ZOL is een niet-universitair ziekenhuis dat 811 bedden telt en belangrijke expertfuncties vervult in bijvoorbeeld hartchirurgie, neurochirurgie, fertiliteit, radiotherapie, Omwille van de grootte van het ziekenhuis is het opgedeeld in verschillende departementen en divisies. (ZOL 2016)

6 Departementen: (ZOLnet,2016)

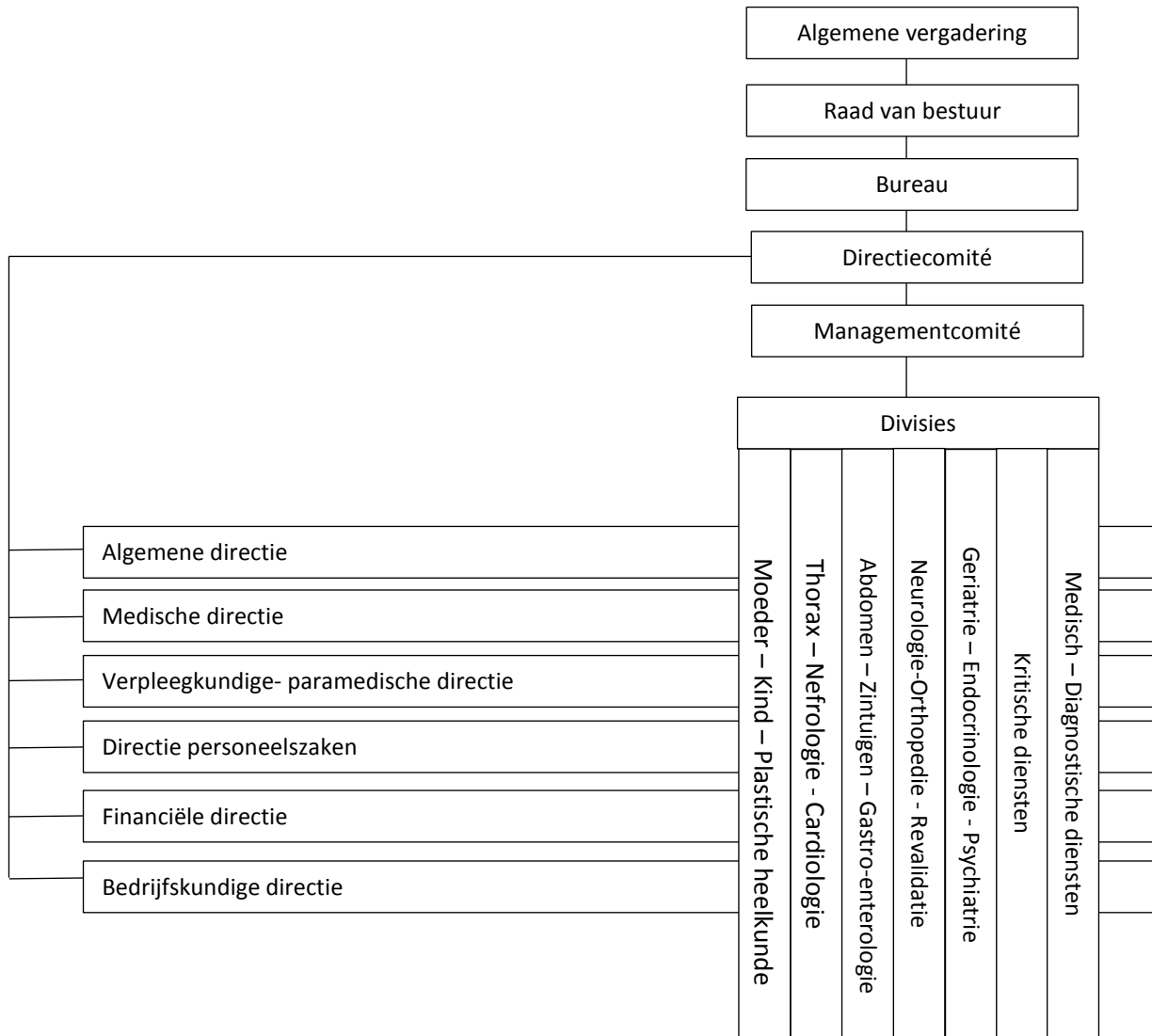
- Algemeen departement: (Erwin Bormans)
 - Kwaliteit & Patiëntveiligheid, Interne audit, Juridisch advies, Data-advies, Apotheek en ICT.
- Bedrijfskundig departement: (Steven Knuts)
 - Aankoopdienst, Facilitaire zaken, Logistiek, Technische zaken en Voeding & Restauratieve diensten.
- Financieel departement: (Elke Panis)
 - Financiële zaken en Beleidsinformatie.
- Medisch departement: (dr. Griet Vandervelpen)
 - Ethisch comité, Ziekenhuishygiëne, Ombudsdienst en Medisch-administratieve diensten.
- Personeelszaken. (Peter Hermans)
- Verpleegkundig-Paramedisch departement: (Kurt Surmont)
 - Ziekenhuishygiëne, Pastoraal werk, Diëtetiek, Patiënten begeleiding, Psychologie, Kiné/Logo/Ergo en Ambulant revalidatiecentrum

7 Divisies: (ZOLnet,2016)

- Moeder – Kind – Plastische heekkunde;
- Thorax – Nefrologie – Cardiologie;
- Abdomen – Zintuigen – Gastro-enterologie;
- Neurologie – Orthopedie – Revalidatie;
- Geriatrie – Endocrinologie – Psychiatrie;
- Kritische diensten;
- Medisch-Diagnostische diensten.

De dienst diëtetiek valt onder het verpleegkundig- paramedisch departement en is werkzaam binnen alle divisies.

Organogram ZOL:



1.2 Diëtetiek

De dienst diëtetiek werkt binnen alle divisies en gezien de grootte van het ziekenhuis en de visie om expertzorg te voorzien is er gekozen voor toegewezen diëtisten op de afdelingen. (ZOL,2016) Door deze aanpak moeten de diëtisten zich specialiseren in bepaalde pathologieën.

De opleiding voeding- en dieetkunde is een algemene opleiding, om zich te specialiseren dienen de diëtisten bijscholingen en navormingen te gaan volgen en zelf opzoekwerk te verrichten. Er zijn enkele specifieke bijscholingen zoals diabeteseducator, oncologische - en nefrologische diëtisten. Deze navormingen bestaan uit meerdere lesdagen en geven een heel divers beeld over de bepaalde diagnose. Andere specialisaties zoals cardiologie, pediatrie, gastro-enterologie en geriatrie moeten het vooral doen met meerdere kleinere bijscholingen. Omdat een diëtist gespecialiseerd is wil dit niet zeggen dat de algemene kennis niet meer moet onderhouden worden. Om ervoor te zorgen dat er een continuïteit is op de diensten, werken de diëtisten in duo's of trio's en moeten ze kunnen inspringen op afdelingen die buiten hun specialisatie vallen.

Buiten expertzorg is samenwerking en open communicatie iets waar het ziekenhuis sterk achter staat. (ZOL, 2016) Samenwerking is zeer belangrijk, zeker als men moet inspringen voor collega's. Buiten de samenwerking tussen de diëtisten is er ook een grote multidisciplinaire samenwerking waaraan de diëtisten deelnemen. Zo is er dagelijks overleg met verpleegkundigen en logistieke medewerkers op de afdeling, wordt er op regelmatige basis samen met de logopedisten beslist welk menu een patiënt kan of mag eten en is er overleg met de psychologe over de gemoedstoestand. Deze samenwerkingen komen iedereen ten goede.

De laatste jaren is de samenstelling van de groep gewijzigd, gepensioneerden zijn vervangen en er zijn nieuwe diëtisten bijgekomen. De groep bestaat nu uit 15 gediplomeerde diëtisten. Het gaat hier vooral over pas afgestudeerde diëtisten die zich nog niet verder kunnen hebben specialiseren. Om nieuwe medewerkers zo goed mogelijk te begeleiden wordt er in de eerste week een peter/meter aangeduid. Deze persoon neemt de verantwoordelijkheid op zich om de nieuwe medewerker in te lichten over de dagdagelijkse werking van de groep in het ziekenhuis en hen te begeleiden tijdens de eerste weken. De meter/peter wordt gekozen aan de hand van hun ervaring met een bepaalde specialisatie, zo kunnen ze de ervaringen die zij doorheen de jaren hebben opgedaan delen met de nieuwe werknemers.

Ervaringen delen is zeer belangrijk daarom hebben we ook gekozen om bij de begeleiding van studenten hen met zoveel mogelijke specialisaties in contact te laten komen. De studenten voeding- en dieetkunde moeten circa 7 weken klinische stage doen. Binnen onze dienst laten we ze elke week kennismaken met andere specialisaties. Het grote voordeel is dat de student op het einde van de stageperiode een goed beeld kan vormen over de diverse specialisaties. Een nadeel is dat er wekelijks gewisseld wordt van specialisatie, dus ook van begeleider en dit toch een zekere flexibiliteit van de student vereist. Niet iedere student heeft het hier even gemakkelijk mee en ook de stagementoren ondervinden hiermee soms problemen.

1.3 Leidinggevende diëtetik

Als leidinggevende heb je de verantwoordelijkheid om de doelstellingen en de visie van de dienst te bereiken en te onderhouden. De belangrijke doelstellingen voor diëtetik zijn:

- evidence based werken;
- multidisciplinair werken;
- zorgen voor expertfuncties;
- uitdragen van kennis;
- goede samenwerking met de eerste lijn , andere ziekenhuizen en instellingen.

Een goede multidisciplinaire samenwerking vinden we als diëtisten belangrijk omdat je dan nooit alleen voor een beslissing staat en je met meerder moet overleggen om te weten te komen wat het beste is voor je patiënt. Enkel door in gesprek te gaan met de behandelende arts en de verpleegkundige over de symptomen, de medicatie en de voorgeschiedenis van een patiënt kom je te weten welk dieet de patiënt juist moet volgen. Informatie over de mobiliteit van een patiënt die je krijgt van de kinesist geven een beeld over de noodzaak van extra eiwitten. En de slikevaluatie van een logopediste bepaalt mee welke consistentie een maaltijd moet hebben.

In het ziekenhuis zijn er verscheidene werkgroepen ziekenhuisbreed opgericht met betrekking tot voeding. Als leidinggevende is het niet mijn taak om op elk van deze werkgroepen aanwezig te zijn maar wel om te zorgen dat de dienst diëtetik hierop vertegenwoordigd is. Deze werkgroepen bevorderen het multidisciplinair werken gezien er verschillende disciplines samen rond de tafel zitten om zo de beste evidence based manier van werken bij een bepaalde pathologie te bepalen.

Een goede samenwerking onderhouden met de verschillende onderwijsinstellingen die onze toekomstige diëtisten leveren zorgt ervoor dat we mee kunnen werken aan de opleiding die deze studenten krijgen. Zorgen voor een goede opvang en begeleiding tijdens hun stage is zeker een pluspunt in deze samenwerking.

2 Projectvoorstel

Een optimale geïntegreerde patiëntvriendelijke zorg bieden aan iedereen is de visie van de dienst diëtetiek die ook gedragen wordt door de organisatie. Om dit te bereiken zijn er enkele doelen bepaald zoals:

- Evidence based werken.
- Multidisciplinair werken.
- Zorgen voor expertfuncties.
- Uitdragen van kennis.
- Goede samenwerking met de eerste lijn , andere ziekenhuizen en instellingen.

Een van de doelen is het uitdragen van kennis en dit begint met hoe de studenten voeding- en dieetkunde begeleid worden. Een informatiebrochure maken is één van de stappen naar een optimale geïntegreerde patiëntvriendelijke zorg. Hoe we de studenten begeleiden tijdens de stage en welke kennis we ze meegeven zullen zij hun hele carrière meedragen. Een informatiebrochure geeft de studenten en de mentoren een eenduidig beeld over hoe de stagebegeleiding in het ZOL op de dienst diëtetiek er uitziet en wat men kan verwachten.

Dit is niet het enige doel waaraan gewerkt wordt tijdens het maken van deze informatiebrochure, meerdere doelen zullen aan bod komen zoals bijvoorbeeld het uitwerken van een goede samenwerking met de onderwijsinstellingen.

De rol van de leidinggevende bestaat erin om samen met de medewerkers naar deze doelen toe te werken. Tijdens deze bachelorproef wordt er meegeven hoe er gewerkt kan worden aan het bereiken van deze doelen en welke obstakels er in de weg kunnen liggen.

2.1 Stakeholders binnen het project

Organisatie

Een verandering doorvoeren kan enkel gebeuren met de steun van de organisatie. Het duidelijk maken dat de informatiebrochure een goede investering is in de toekomst is een belangrijk taak van de leidinggevende. Het is belangrijk dat we niet vergeten dat de studenten van vandaag onze toekomstige collega diëtisten zijn, hoe beter de begeleiding is tijdens de stage, hoe meer deze studenten groeien. Bovendien zorgt een tevreden stagiaire ook voor een grotere aantrekkingskracht naar de studenten toe om in hun toekomst deel uit te maken van het ZOL.

Diëtisten (stagementoren)

Als leidinggevende is het belangrijk om ervoor te zorgen dat de stagementoren mee zijn met het verhaal, zij moeten de informatiebrochure gaan maken en de brochure gaan toepassen in de praktijk. Het is belangrijk om hen te motiveren om een zo goed mogelijke brochure te realiseren.

Onderwijsinstellingen

De onderwijsinstellingen zijn een belangrijke groep om rekening mee te houden. Het beroep van diëtist is erkend, in het KB van 9 februari 1997 betreffende de beroepstitel en de kwalificatievereisten voor het beroep van diëtist, staat er een duidelijke beschrijving van welke taken een diëtist mag doen. Samen met de onderwijsinstellingen is er de afspraak dat een student de taken mag uitvoeren die horen bij het beroep onder supervisie van een erkende diëtist. Deze taken zijn conform de competenties die ter beschikking worden gesteld door de onderwijsinstelling. De taak van de leidinggevende is om ervoor te zorgen dat er een open communicatie is en blijft tussen de school en de stagementoren.

Studenten

De studenten zullen door de informatiebrochure een beter beeld krijgen over wat van hen verwacht wordt tijdens hun stage en hoe dit aangepakt zal worden. Alle feedback, die in de loop van de jaren gegeven is, door de studenten, verzamelen en doorgeven aan de stagementoren is een belangrijke taak alsook ervoor te zorgen dat deze ook daadwerkelijk gebruikt wordt.

Patiënt

Onrechtstreeks is de patiënt een stakeholder in dit project. Hoe beter de leidinggevende de diëtisten begeleidt met het maken van de informatiebrochure, hoe beter de begeleiding zal zijn van de studenten. Met als resultaat dat de studenten de patiënten beter gaan kunnen helpen en beter kunnen afstemmen op hun persoonlijke noden. Hiermee komen we dichterbij het bereiken van onze visie.

3 Plan van aanpak

Om een antwoord te kunnen geven op de vraag wat is de rol van leidinggevende bij het maken van een informatiebrochure is het belangrijk om eerst te onderzoeken welke leiderschapsstijl en veranderingsproces men het best kan gebruiken. In de literatuurstudie wordt dit verder uitgewerkt, om het dan in het praktijkgedeelte te gaan toepassen. Om het maken van de informatiebrochure zo vlot mogelijk te laten verlopen wordt er een werkgroep opgestart die de informatiebrochure gaat opstellen aan de hand van het gekozen veranderingsproces.

Literatuurstudie

Voor de ontwikkeling van de informatiebrochure is het belangrijk dat er een bepaalde leiderschapsstijl gebruikt wordt. Voor de implementatie ervan is het belangrijk dat de verandering volgens een bepaalde strategie verloopt. In deze literatuurstudie worden deze twee delen verder uitgewerkt, eerst wordt er onderzocht welke leiderschapsstijl het best past en daarna welk veranderingsproces hier het best aan gekoppeld kan worden.

1 Leiderschap

Er zijn veel verschillende meningen over leiderschap en wat leiderschap is, de drie opvattingen die hieronder beschreven zijn sluiten aan bij de visie van de organisatie, de betrokken stakeholders en mezelf als leidinggevende.

Volgens Geert van Hootegem, een professor aan de KULeuven in arbeids- en organisatiesociologie en veranderingsmanagement bestaat leiderschap uit drie essentiële componenten: de leider, de coach en de manager. Het geheim van een effectieve leider is de persoon die deze drie componenten kan hanteren in een goede balans.

Een leidinggevende die de rol van leider op zich neemt houdt zich vooral bezig met de visie. Hoe ziet de visie eruit en hoe kan deze het beste verspreid worden. Deze leidinggevende straalt betrouwbaarheid en integriteit uit en leidt door middel van voorbeeldgedrag.

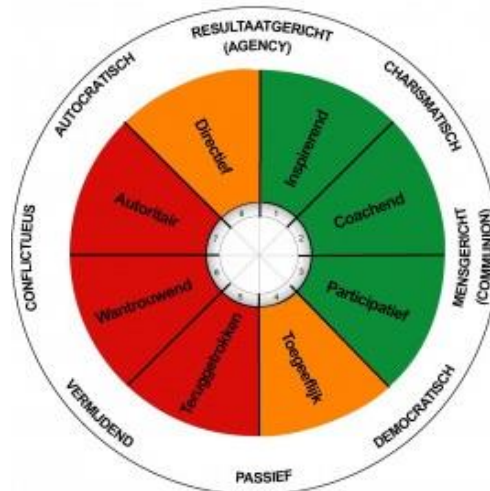
Kiest een leidinggevende om de rol van manager te nemen dan is het belangrijkste het doel en hoe dit bereikt kan worden. Prestaties en voortgang monitoren en evalueren, problemen oplossen en organisatorisch regelingen treffen daar voelt deze leidinggevende zich goed in.

Voor een leidinggevende die zich in de rol van coach bevindt staat de medewerker centraal. Het begeleiden, ondersteunen en helpen van medewerkers is prioriteit. Het gaat hier minder over het bereiken van het doel, maar meer over de weg die ze afleggen naar het doel. Het is vooral belangrijk dat de medewerkers zich betrokken voelen bij het proces en goed begeleid worden.

Enkel kiezen voor één van de drie stijlen is geen goed leidinggeven, volgens Van Hootegem is het belangrijk om een balans te vinden tussen de drie. Enkel coachend leidinggeven wil zeggen dat de kans groot is dat het doel niet bereikt wordt. Bij enkel managen zullen de medewerkers niet tevreden zijn en uiteindelijk minder goed werken. En zonder het leiden is er geen visie, geen beweging. Best word de combinatie van de drie gekozen.

In het boek Rond leiderschap van Patrick Vermeren (Vermeren P,2009) kunnen we 7 kenmerken onderscheiden die in het kort weergeven waar volgens hem een goede leidinggevende aan moet voldoen. Deze zijn: de leider staat binnen de groep, wisselt stijlen flexibel af, moet zijn invloed willen en durven uitoefenen indien nodig, zorgt voor motiverende arbeidsomstandigheden, neemt op een verstandige manier beslissingen, kent zijn grenzen en vermijdt negatieve stijlen. Vermeren is al actief als consultant – trainer – coach sinds 1996 en heeft al veel ervaring opgedaan in het veld. Veel elementen die voorkomen in de door hem beschreven kenmerken kan je linken naar de theorie van Van Hootegem.

Van Hootegem en Vermeren geven een meer compleet beeld van welke eigenschappen en kenmerken een goede leidinggevende moeten hebben terwijl het leiderschapscircumplex van Rouckhout en De Fruyt meer in detail gaan over de verschillende stijlen die een leidinggevende kan gebruiken. (de 8 leiderschapsstijlen)



Figuur 1: leiderschapscircumplex

Er staan in het circumplex (figuur 1) vier onderverdelingen van stijlen: de charismatische, de democratische, de vermijdende en de autocratische. Altijd dezelfde stijl gebruiken is niet aan te raden, gezien niet iedereen hetzelfde is en niet elke situatie hetzelfde is. Afwisselen is hier de boodschap, als er wordt afgewisseld kan men best kiezen tussen de groene en de oranje stijlen. Probeer de rode stijlen te vermijden.

De rode stijlen zijn de teruggetrokken, de wantrouwende en de autoritaire. Bij de teruggetrokken stijl zien we dat er geen beslissingen genomen worden en dat problemen veel te lang blijven aanslepen, de medewerkers krijgen het gevoel dat er geen leider is of dat deze geen interesse heeft. Bij de autoritaire stijl daarentegen is de leider aanwezig op de werkvloer, maar worden er enkel bevelen gedicteerd en wordt er gedreigd met sancties als de medewerker iets verkeerd doet. Er is geen inspraak mogelijk en daarom wordt deze stijl ook vaak beschreven als de dictatorstijl. De laatste rode stijl is de wantrouwende stijl, ook hier worden er geen beslissingen genomen en blijven problemen lang aanslepen net als bij de teruggetrokken stijl maar hier is de reden verschillende. Er worden geen beslissingen genomen omdat de leider aarzelt, problemen blijven aanslepen omdat de medewerkers niet vertrouwd worden. Er wordt informatie achter gehouden voor de medewerkers en als deze leidinggevende reageert zal het een kwade overreactie zijn.

De groene stijlen daarentegen worden aangeraden, probeer zoveel mogelijk tussen deze stijlen af te wisselen, dit zijn de inspirerende, coachende en participatieve stijlen. De inspirerende stijl kan je vergelijken met de leidersstijl die beschreven wordt door Van Hootegem, het gaat hier om een leidinggevende die duidelijk over de visie communiceert, die zelfzeker is en leidt aan de hand van voorbeeldfunctie. Ook de coachende stijl is vergelijkbaar met die van Van Hootegem. Het beschrijft ook hier een leidinggevende die betrokken is met de medewerkers zowel op werk- als op privévlak en iemand die begripvol en bemiddelend omgaat met conflicten. De laatste groene stijl is de participatieve, deze leunt aan bij de coachende maar legt de nadruk meer op het betrekken van de medewerker.

De oranje stijlen mogen gebruikt worden en zijn nodig in sommige situaties maar de groene stijlen hebben toch de voorkeur. De oranje stijlen zijn de toegeflijke en de directieve. De toegeflijke leider is zeer flexibel en bespreekt geen zware fouten, indien deze stijl te veel gebruikt wordt gaat hij problemen opleveren omdat de medewerker denkt dat alles kan en alles mag. De directieve stijl daarentegen is een dominante stijl en leunt kort aan bij de autoritaire stijl alsook naar de managersstijl van Van Hootegem. Het gaat hier vooral over het doel te bereiken zonder inspraak van medewerker. In sommige situaties moet de leidinggevende deze stijl wel hanteren om een resultaat te verkrijgen, maar indien deze stijl te veel wordt gebruikt leidt het tot problemen.

De verschillende theorieën die hierboven beschreven zijn, zijn complementair aan elkaar. Vermeren geeft ons een beeld over de kenmerken die een leidinggevende moet bezitten om een goede leidinggevende te zijn. Van Hootegem beschrijft hoe men een evenwicht moet zoeken tussen de visie, de taak en de medewerker. Het leiderschapscircumplex geeft meer detail hoe dit te doen.

Door de drie theorieën te combineren vormt zich een duidelijk beeld over wat een goede leidinggevende is en dit past volledig in het plan van aanpak.

2 Veranderingsmanagement

De juiste leiderschapstijl kiezen en toepassen is belangrijk maar ook het proces van een verandering is even belangrijk. Het ZOL heeft gekozen om veranderingen door te voeren en te implementeren volgens het 8-stappen model van Kotter (figuur 2). Binnen de instelling werd voor alle leidinggevendenden een opleiding georganiseerd om het model van Kotter toe te lichten.

John Paul Kotter is een bedrijfskundige en een hoogleraar organisatiekunde en veranderingsmanagement aan de universiteit van Harvard. Het 8-stappen model heeft hij ontworpen na meer dan 25 jaar onderzoek naar de meest voorkomende fouten die er gebeuren tijdens het doorvoeren van grote veranderingen. (Kotter, 1997)

Als je een verandering wil doorvoeren moet je eerst de veranderingsbeweging op gang brengen en dit doe je volgens Kotter met de volgende vier stappen: stap één: een gevoel van urgentie creëren, stap twee: een leidend team verzamelen, stap drie: het ontwikkelen van een visie en een strategie voor de verandering en stap vier: het communiceren van de visie. Indien de beweging op gang is moet men de verandering aanpakken en uitdragen door te empoweren en korte termijn successen te generen. Als laatste moet men de verandering vastzetten door het vol te houden en indien nodig bij te sturen en te verankeren. Het volledig doorlopen van het proces duurt volgens Kotter 18 tot 36 maanden. Elke stap in het proces is belangrijk en heeft zijn eigen reden en doel. (Kotter, 1997; Kotter J.P. & Cohen D.S., 2002; Heusden, 2014; traditionele veranderaanpak Kotter, 2010-2016; Stoller, 2010)



Figuur 2: traditionele veranderaanpak Kotter (traditionele veranderaanpak Kotter, 2010-2016)

Stap één: creëer urgentie:

Een urgentiebesef creëren is belangrijk omdat veel medewerkers niet willen veranderen of er geen meerwaarde in zien. Daarom is het belangrijk dat we onderzoeken waar de zwakke punten of de nadelen van de huidige situatie liggen en dat we deze zichtbaar maken zodat ook de medewerkers de noodzaak van verandering zien. Dit is de eerste stap naar een succesvolle verandering.

Stap twee: Vorming van de leidende coalitie:

Deze coalitie moet voldoen aan 4 kenmerken: deskundigheid, geloofwaardigheid, leiderschap en macht. Een goed samengestelde leidende coalitie zorgt ervoor dat de groep beschikt over de juiste kennis, serieus genomen wordt, het proces positief aandrijft en dat er voldoende macht is zodat vooruitgang niet geblokkeerd wordt.

Stap drie: Ontwikkeling van visie en strategie:

Bij het ontwikkelen van een visie is het belangrijk dat we een antwoord geven op de volgende drie vragen: wie willen we zijn, wanneer willen we dit bereikt hebben en waarom? Als deze drie vragen beantwoord zijn moeten ze ook afgetoetst worden aan de behoeften van de patiënten, de medewerkers en de stakeholders. Een goede visie beschikt over de volgende kenmerken: aantrekkelijk, haalbaar, gericht, flexibel en communiceerbaar. Voor het vormen van een strategisch plan zijn er vier vragen die beantwoord moeten worden. Wat moet er gebeuren om deze verandering te kunnen doorvoeren? Welke specifieke stappen moeten er genomen worden en hoe kunnen we deze verdelen? Wanneer moet welke stap afgerond zijn en welke middelen hebben we hiervoor nodig?

Stap vier: de visie communiceren:

De visie wordt gecommuniceerd om een draagvlak en betrokkenheid te creëren. Bij het communiceren is het belangrijk om het eenvoudig te houden en gebruik te maken van voorbeelden. Communiceer de visie door middel van verschillende forums, zo kan men een groter publiek bereiken en wordt de boodschap herhaald. Door de communicatie is er ook een mogelijkheid tot feedback en hierdoor ook tot verbetering.

Stap vijf: empowerment:

Empowerment wil niet direct zeggen dat de medewerkers meer macht moeten krijgen, maar wel dat ze meer steun moeten hebben. Het is belangrijk dat tijdens deze stap goed gedrag aangemoedigd wordt en dwarsliggers aangepakt worden. Spreek dwarsliggers aan en overloop tijdens dit gesprek de volgende vier stappen: exploreren, accepteren, mededelen en compromissen sluiten. Op deze manier ga je eerst uitzoeken waarom de dwarsliggers moeilijk doen. Misschien zijn ze verward of bang. Accepteer deze verwardheid of angst, geef aan het samen aan te pakken en benoem de foute denkwijze. Als laatste is het belangrijk dat beide partijen de verantwoordelijkheid nemen.

Stap zes: korte termijnsuccessen genereren:

Successen zijn belangrijk omdat de medewerkers hierdoor daadwerkelijk zien dat er aan de verandering gewerkt wordt en er hierdoor nieuwe impulsen ontstaan om door te zetten. Net als bij het communiceren van de visie moet men hierbij gebruik maken van verschillende forums zodat iedereen ingelicht wordt. Feedback is in deze stap belangrijk, zowel de positieve feedback en de schouderklopjes, als de constructieve feedback naar de dwarsliggers toe.

Stap zeven: Tempo hoog houden en bijsturen:

De vorige stap is belangrijk maar het gevaar zit erin dat werknemers en vooral de dwarsliggers de korte termijnsuccessen gaan gebruiken om er een eindpunt van het veranderingstraject van te maken. Daarom moet het proces versterkt worden door nieuwe acties op te stellen. Tijdens deze stap stellen we alles best eens opnieuw in vraag. Een paar belangrijke vragen die we kunnen stellen zijn: is het urgentiebesef nog steeds helder? Klopt de visie en het strategisch plan nog? Wat zijn de resultaten, en zijn deze zichtbaar voor de medewerkers en de organisatie? Zijn er extra trainingen nodig? Het is belangrijk dat er niet te vroeg gedacht wordt dat de verandering succesvol is en afgesloten wordt.

Stap acht: Creëer een nieuwe cultuur: (verankeren)

Om ervoor te zorgen dat de verandering die gebeurd is te verankeren moet er een krachtige ondersteunende nieuwe cultuur gecreëerd worden. Dit wordt gedaan door de successen te blijven vieren, te blijven communiceren, de nieuwe houding te zien als de nieuwe norm en de blijvende dwarsliggers te vervangen.

Zoals Kotter benadrukt gaat veranderen over menselijk gedrag. Mensen veranderen niet door analyses maar veranderen eerder als op hun gevoelens ingespeeld wordt. Als leidinggevende is het belangrijk dat er rekening gehouden wordt met het coachend aspect van leidinggeven zoals aangegeven in punt 4.1: leiderschap. Als de werknemers de acht stappen van Kotter ook ervaren als een verandering die rekening houdt met hun gevoelens is de kans veel groter dat ze bereid zijn om te veranderen. (Kotter, 1997; Kotter J.P. & Cohen D.S., 2002; Heusden, 2014; traditionele veranderaanpak Kotter, 2010-2016; Stoller, 2010)

Praktijkgedeelte

1 Voorbereidend werk

Het ZOL heeft als hulpmiddel van het veranderingsmanagement van Kotter extra vragen ter beschikking gesteld bij elke stap, zie bijlage 1. Zo kan men als leidinggevende gemakkelijker de stappen zo volledig mogelijk overlopen.

De eerste stap is het creëren van urgentiebesef. De vraag om iets te doen aan de begeleiding van de studenten is van de diëtisten zelf gekomen. Tijdens het vorige schooljaar hebben de studenten feedback kunnen geven over de begeleiding die ze gekregen hebben tijdens hun stageperiode. Deze feedback is gebundeld en doorgegeven naar de diëtisten. Na het doornemen van de feedback kwam er in de groep naar voren dat ze dit graag wilden gebruiken om verbetering door te voeren in de manier van begeleiden. Het idee van het maken van een studentbrochure zodat iedereen eenduidig de begeleiding zou aanpakken was geboren. Het is dan ook gemakkelijk om te denken dat men hier de eerste stap van Kotter kan overslaan.

Dit was geen goed idee. Het overslaan van de eerste stap van Kotter heeft ertoe geleid dat er een tijd verloren gegaan is en men uiteindelijk toch de eerste stap heeft moeten doorlopen.

2 Werkgroep oprichten

De dienst diëtetiek bestaat uit 15 personen, dit is een te grote groep om dit project mee uit te werken. Het is gemakkelijker en efficiënter om een kleinere werkgroep op te richten. Men begint met het indelen van de medewerkers volgens de vier vragen van stap twee. Deze vragen zijn: welke medewerkers hebben de juiste kennis over deze verandering, welke medewerkers genieten van vertrouwen in de groep, welke medewerkers hebben leiderschapskwaliteiten en welke medewerkers hebben de mogelijkheid om beslissingen door te voeren? Om op deze vragen te kunnen antwoorden moet de leidinggevende de medewerkers kennen. Hier komt het coachend aspect van de leidinggevende te pas. Indien een leidinggevende niet inzicht heeft in de medewerkers en geen interesse toont in hen, dan krijgt men als leidinggevende ook geen juist beeld over het karakter en de eigenschappen van de medewerkers en hun onderlinge relaties.

Als men een antwoord heeft gegeven op deze vragen heeft men vier groepen van medewerkers met dezelfde kenmerken namelijk kennis, vertrouwen, leiderschapskwaliteiten en beslissingsvermogen. Het kan ook dat sommige personen in meerdere groepen voorkomen. De volgende vraag die men zich dan moet stellen is hoeveel mensen wil ik in de werkgroep. (Icoba, 2013) Een werkgroep mag niet te groot zijn, maar moet wel divers en complementair zijn. In deze situatie is er gekozen voor 5 personen. Het is hier van belang dat men zorgt dat er minstens uit elke kenmerksgroep één persoon in de werkgroep zit.

Waar men op moet letten zijn de personen met leiderschapskwaliteiten. Indien men beslist om meerdere personen met dezelfde kenmerken in de werkgroep te zetten, zorg dan dat deze personen elkaar aanvullen en niet met elkaar in competitie gaan. Twee personen met leiderschapskwaliteiten die zich ook daadwerkelijk willen laten gelden kunnen zorgen voor discussies tijdens de vergaderingen.

Het zijn niet enkel de personen met leiderschapskwaliteiten die men in het oog moet houden. Als leidinggevende is het belangrijk om ervoor te zorgen dat iedere medewerker in de werkgroep zijn mening naar voren kan brengen en zich gehoord voelt. Tijdens de vergaderingen van de werkgroep moet vooral de coachende en participatieve kant van de leidinggevende naar voren komen.

3 Visie en strategie

De volgende stap is het opstellen van een visie en het uitwerken van een strategie. Om een goede visie te kunnen ontwikkelen houden we rekening met de vraag wat willen we, wanneer en waarom? Om deze vraag te kunnen beantwoorden kijken we terug naar de antwoorden die we gegeven hebben bij stap één. Nog een reden om geen stappen over te slaan. Vooral wat we willen en waarom werd in deze stap al beantwoord, enkel het wanneer moeten nog bepaald worden. Het is gemakkelijk om hier niet voldoende tijd voor uit te trekken.

Betrek bij het maken van de visie de werkgroep voldoende. De meeste vragen zijn al beantwoord in de eerste stap van het veranderingsproces, maar iedere medewerker heeft een andere kijk op de zaken. Door hen voldoende te betrekken komen er kijkwijze naar voor die de leidinggevende niet heeft kunnen voorspellen. Maak hier gebruik van om de vragen van de eerste stap te vervolledigen en de visie zo duidelijk mogelijk op te stellen.

Probeer de visie en de strategie niet in één vergadering klaar te hebben, geef de medewerkers de tijd om alles te laten bezinken en er eens over na te denken. Zo kunnen er nog verrassende punten te voorschijn komen.

4 Communiceren en empoweren

Eens de visie en de strategie klaar is, kan men dit gaan vertellen aan de rest van de medewerkers. Voor een vrij kleine groep zoals de diëtisten is dit vrij gemakkelijk. Het is eenvoudig om een dergelijk kleine groep samen te brengen. Op dienstvergaderingen is bijna iedereen aanwezig en kan men gebruik maken van dit verzamelmoment om de visie en de strategie mee te delen. Het verslag van de dienstvergadering wordt verspreid zodat dit ter beschikking is voor elke diëtist. Om ervoor te zorgen dat iedereen er kennis van heeft is het belangrijk om na de dienstvergadering nog eens een e-mail te versturen om hen eraan te herinneren.

Vanaf het moment dat de visie en te strategie meegedeeld zijn, komt het meewerkende en het tegenwerkende gedrag naar voren. Het is nu belangrijk dat men de visie duidelijk herhaalt en meewerkend gedrag aan te moedigen.

Het tegenwerkend gedrag moet onmiddellijk aangesproken worden. De manier waarop dit gedaan wordt is bepalend voor het eindresultaat. Hier komt het coachende aspect van leidinggeven terug aan bod. Het is hier belangrijk om rekening te houden met de werknemer, om zich af te vragen waarom ligt deze medewerker dwars. Bevraag dit ook, het kan zijn dat er iets niet duidelijk is en dat dit voor verwarring zorgt, maar het kan ook zijn dat het ligt aan de onzekerheid van de medewerker. In beide gevallen moet de leidinggevende dit accepteren en aangeven dat men samen met de medewerker het probleem wil oplossen. Neem de tijd om als leidinggevende het probleem te benoemen en samen met de medewerker een oplossing te zoeken waarbij beide verantwoordelijkheid kunnen nemen.

Tegenwerkend gedrag aanspreken is iets wat gemakkelijker gedaan wordt dan meewerkend gedrag aan te moedigen. Vergeet als leidinggevende niet om de positieve kanten ook te benoemen, anders kunnen deze positieve medewerkers hun motivatie wel eens verliezen.

5 Korte termijn successen

Met deze stap moet men al rekening houden als men de strategie aan het opstellen is. Probeer vooral niet te lang te wachten om successen mee te delen en te vieren met de medewerkers. Met de werkgroep wordt er hard gewerkt aan de verandering, maar als er geen doelen bereikt en gevierd worden kan dit hun motivatie aantasten. Niet enkel de medewerkers in de werkgroep worden hierdoor getroffen ook de medewerkers buiten de werkgroep horen weinig over het veranderingsproject en krijgen het gevoel dat er niets gebeurt met het project of dat ze niet betrokken worden.

Enkel meedelen is niet voldoende, het vieren is hier belangrijk. Het gaat hier niet om een groot feest elke keer een doel bereikt is, maar men kan wel zorgen voor een hapje of een glaasje als men een doel bereikt heeft. Deze viering zorgt ervoor dat de medewerkers een positief gevoel over houden aan het bereiken van het doel, hoe klein dit ook mag zijn.

Het is dus belangrijk dat men niet enkel resultaten bereikt maar ook dat deze worden meegedeeld en gevierd. Hierbij is het opnieuw belangrijk om iedereen te bereiken. Voor de diëtisten is de dienstvergadering met een opvolgende e-mail nog altijd de beste manier hiervoor.

Bij het meedelen en vieren van successen moet men altijd rekening houden met feedback, ook hier zal men opnieuw te maken krijgen met positieve en negatieve feedback, net als bij het meedelen van de visie en strategie. Probeer als leidinggevende net als hiervoor aandacht te geven aan de positieve feedback en de negatieve feedback. Doe beide met de coachende aanpak in het achterhoofd.

6 Volhouden, bijsturen en verankeren

Tijdens de laatste stappen gaat men het veranderingsproces versterken door een evaluatie te doen van alles wat tot nu toe bereikt is en wat nog niet bereikt is. Er worden nieuwe acties opgesteld en men blijft successen vieren.

De informatiebrochure binnen dit veranderingsproject is nog niet af. Op dit moment is er ongeveer 2/3 van de vooropgestelde doelen bereikt. De werkgroep heeft reeds een deel van de informatiebrochure geschreven maar een klein deel van de brochure dient nog uitgeschreven te worden. De planning die vooropgesteld wordt is om tegen januari een eerste versie afgewerkt te hebben.

Deze eerste versie zal dan geëvalueerd kunnen worden, en men kan dan kijken of alle vooropgestelde doelen bereikt zijn in overeenstemming met de visie of dat men nog nieuwe acties moet opstellen. Het implementeren van de brochure staat op de planning voor april 2017.

Het is jammer dat het project op dit moment niet afgerond kan worden maar in de werkgroep is de sfeer positief. De leden van de werkgroep zijn trots op wat ze tot nu toe bereikt hebben en hebben er vertrouwen in dat ze volgend jaar de informatiebrochure klaar hebben. Ze blijven gemotiveerd en kijken uit naar het resultaat.

Als leidinggevende is het eveneens jammer dat het niet afgerond is maar het is wel een mooi gevoel om te zien dat de medewerkers geëngageerd zijn in het veranderingsproces. Om te zien dat ze niet willen opgeven, ondanks het feit dat het project langer duurt dan initieel gepland, maar dat de werkgroep een nieuwe planning wil opstellen en wil verder werken.

7 Aanbevelingen

7.1 Sla geen stappen over

In deze situatie kwam de vraag van de medewerkers en dat betekent dat er toch al enig draagvlak was. Het is dan ook gemakkelijk om te denken dat de eerste stap van Kotter, het creëren van een urgentiebesef niet behandeld moest worden. Maar indien deze stap niet gedaan wordt komen er nadien problemen.

Er zijn altijd uitzonderingen in de groep. Ook deze uitzonderingen moet men kunnen overtuigen om mee te werken aan de verandering. Indien deze weerstand opeens tijdens een vergadering tot uiting komt kan dit voor een verloren vergadering zorgen gezien men niet voorbereid is om met deze dwarsliggers om te gaan. Men moet dan toch terugkeren naar de eerste stap en zichzelf gaan afvragen wat de nadelen zijn van de huidige situatie en het belang van de verandering vanuit verschillende denkwijze.

Deze stap is niet enkel nuttig om met eventuele dwarsliggers te kunnen omgaan. De antwoorden op de vragen van deze stap worden meermaals gebruikt in de volgende stappen. Indien men dit nadien moet doen ligt er meer tijdsdruk op de schouders en is het gemakkelijk om een bepaalde denkwijze over het hoofd te zien. Wat in de toekomst weer leidt tot het terugkeren naar deze eerste stap met als resultaat dat men er veel meer tijd in gestoken heeft dan nodig was.

7.2 Ken je medewerkers

Het is belangrijk om op voorhand als leidinggevende goed na te denken over welke medewerkers je in de werkgroep zet. Indien het tijdens de vergadering toch misloopt dat je er op de juiste manier op reageert.

Twee personen met leiderschapskwaliteiten die zich willen laten gelden tijdens vergaderingen zorgen ervoor dat deze vergaderingen langer duren. Maar belangrijker is dat ze er voor zorgen dat de andere medewerkers het gevoel krijgen dat ze een kant moeten kiezen. Het kiezen van een kant wordt op dit moment belangrijker dan de verandering waar aan gewerkt wordt. In deze situatie moet de leidinggevende niet enkel de coachende of participatieve kant laten zien, maar ook de directieve kant. De leidinggevende heeft hierin de beslissingsrol maar moet dit doen op een participatieve en coachende wijze waardoor de groep in een bepaalde richting wordt gestuurd. De groep volgt de beslissing die de leidinggevende voor ogen had maar heeft toch het gevoel dat er een gezamenlijke beslissing genomen werd.

7.3 Kies voor een realistisch tijdsschema

Kotter raadt aan om voor een veranderingsproces minstens 18 maanden te voorzien. Als leidinggevende is het gemakkelijk om te denken dat het sneller kan. Vergeet niet dat de medewerkers buiten het veranderingsproject ook nog hun dagdagelijks werk moeten doen, en dat de werkdruk alleen maar toeneemt.

Achterliggen op schema zorgt ervoor dat de medewerkers het gevoel van druk krijgen en dat ze deze tijd moeten inhalen. Hierdoor gaan ze niet meer zo correct werken en daalt hun motivatie. Om deze fouten of vergetelheden uit hun werk te corrigeren moet er veel tijd in gestoken worden, wat leidt tot een nog grotere achterstand op het schema en nog meer druk. Zo komt men in een vicieuze cirkel terecht en verliezen de medewerkers uiteindelijk hun motivatie. Indien men in deze situatie zit is het aan de leidinggevende om het tijdsschema te gaan evalueren en aan te passen. Nadien moet men terug de medewerkers motiveren om aan de verandering te blijven werken.

Als leidinggevende kan men deze situatie vermijden door realistisch te zijn in het opstellen van het schema. Houd op voorhand rekening met drukke periodes op het werk zoals griepseizoen, stageperiodes en verlofperiodes. Zorg ook dat er al wat extra tijd wordt ingecalculeerd voor onvoorziene omstandigheden. Zo kan een langdurige afwezigheid van één van de leden van de werkgroep de planning grondig in de war brengen. De planning zal misschien langer lijken als men dit allemaal incalculeert, maar er is een betere kans om zich er aan te houden.

7.4 Wat je aandacht geeft groeit

Het is gemakkelijk om medewerkers aan te spreken over tegenwerkend gedrag, omdat dit gedrag meestal storend is. Wat als leidinggevende gemakkelijk vergeten wordt is dat er ook complimenten gegeven moeten worden. Uit onderzoek blijkt dat de grootste motivatie tot veranderingsbereidheid nog altijd emoties zijn. Het is belangrijk dat de medewerker positieve emoties ervaart bij de verandering. (Wessels, 2004) Deze positieve emoties kan men als leidinggevende versterken door voor een coachende aanpak te gaan en aandacht te geven aan de medewerkers en dit vooral voor positief gedrag en positieve uitspraken.

7.5 Kijk vooruit

Als men als leidinggevende een veranderingsproces wil opstarten kan het nuttig zijn om eerst even alle stappen te overlopen voor men begint. Zo kan men als leidinggevende een helicopterview bereiken over het gehele proces. Indien men dit doet merkt men dat veel stappen invloed hebben op elkaar. Zo zien we dat men al rekening moet houden met stap 6: korte termijn successen genereren als men bezig is met stap 3: visie en strategie.

Bij het opstellen van de strategie is het belangrijk om al eens te kijken welke successen er kunnen behaald worden en deze in te plannen. Zo kom je naderhand niet voor de verrassing te staan dat je je eerste succes pas behaald hebt na een half jaar. Een half jaar werken aan een verandering zonder dat je een resultaat kan vieren kan voor de medewerkers een domper zijn en invloed hebben op hun motivatie. En het is moeilijk om een medewerker opnieuw te motiveren, zeker als dit vermeden had kunnen worden door een betere planning van korte termijn successen.

Reflectie

Het doel van deze bachelorproef was het bepalen van mijn rol als leidinggevende bij het maken van een informatiebrochure. Als nieuwe leidinggevende wist ik dat dit een leerrijke uitdaging zou zijn waarbij ik mezelf meer dan eens zou tegenkomen.

Toen ik vorig jaar in juni dit onderwerp voorstelde was ik er zeker van dat ik alle stappen in 1 jaar kon verwezenlijken. Aangezien er in de organisatie veel aandacht besteed wordt aan leidinggeven en verandering wist ik dat ik de juiste steun en middelen kon krijgen om deze bachelorproef tot een goed einde te brengen. Ik had vooral angst voor het schrijven zelf gezien ik al meerdere malen de opmerking heb gekregen dat mijn schrijftaal te veel op spreektaal lijkt en ik het zeer moeilijk vind om alles op papier te zetten. Toch ben ik met een positieve instelling en veel goede moed aan deze bachelorproef begonnen.

Tijdens het verloop van het jaar merkte ik dat ondanks de vele middelen die ik ter mijn beschikking had, ik achter liep op schema. Het vermoeden dat ik niet op negen maanden tijd een veranderingsproces kon doorlopen werd bevestigd, niet alleen door de literatuur maar ook in de praktijk. Ik moest mijn planning herevalueren en mijn persoonlijke verwachtingen aanpassen. De achterstand in het schema kwam vooral voor uit verscheidene horden die ik ben tegengekomen. Zoals bijvoorbeeld overslaan van stappen, langdurige afwezigheid.

Uit elk van deze horden heb ik iets geleerd. Sommige had ik moeten kunnen voorspellen, zoals dat het overslaan van een stap geen goed idee was. Andere waren onverwacht en kon ik niet voorspeld of vermeden hebben, zoals de langdurige afwezigheid van een medewerker. Maar de impact van deze horden hebben mij telkens iets geleerd. De voorspelbare horden hebben me een andere kijk gegeven, een kijkwijze die me voordien niet opgevallen was. Als nieuwe leidinggevende bekijk ik alles nog veel te nauw in plaats van een helicopterview te gebruiken. De onvoorspelbare horden hebben me dan geleerd dat ik soms gewoon moet aanvaarden dat ik iets niet kan veranderen. Hoe moeilijk ik dit ook vind.

Zo heb ik ook moeten aanvaarden dat ik op dit moment niet alle acht stappen heb kunnen doorlopen van het veranderingsproces. Ik zal dit proces zeker nog afmaken en ga mezelf hierbij verder kritisch blijven bekijken en evalueren. Maar dit gedeelte zal niet in deze bachelorproef geraken. Net als de implementatie van de informatiebrochure.

Ik heb mezelf wel eens afgevraagd, als ik het anders had gedaan, had ik dan wel mijn proces kunnen afronden? Misschien wel, maar dan zou ik er niet zoveel uit geleerd hebben en ik heb veel ervaring uit deze proef gehaald. Ervaringen die ik meeneem in mijn toekomstige gedragingen en project als leidinggevende.

Besluit

Het doel van deze bachelorproef was het bepalen van de rol als leidinggevende bij het maken van een informatiebrochure. Er werd gekeken naar de manier van begeleiden en de keuze van het veranderingsproces om zo te bepalen hoe men op de beste manier de vooropgestelde doelstelling kan bereiken en wat de valkuilen zijn.

Na het bekijken van verschillende theorieën over leidinggeven is de keuze gevallen op een combinatie van de theorieën van Vermeren, Van Hootegem en het leiderschapscircumplex. Deze drie vullen elkaar aan. Ze geven een mooi beeld over de kenmerken die een goede leidinggevende moet bezitten en hoe men een evenwicht moet bereiken tussen visie, taak en medewerker. Dit sluit aan bij het proces van Kotter dat in deze bachelorproef gekozen is en dat de nadruk legt op menselijk gedrag. Mensen veranderen volgens Kotter niet door analyses maar omdat er op hun emoties wordt ingespeeld. Als men als leidinggevende rekening houdt met de gevoelens en de nood aan betrokkenheid van de medewerker is de kans op veranderingsbereidheid veel groter.

De acht stappen van verandering van Kotter zijn eenvoudig te volgen en leiden tot een succesvolle verandering als men rekening houdt met volgende aanbevelingen. Sla geen stappen over, ken je medewerkers, kies voor een realistisch tijdschema, wat je aandacht geeft groeit en kijk vooruit.

Sla geen stappen over

Het is gemakkelijk om stappen over te slaan, omdat men denkt dat men er tijd mee uitspaart. Uit de praktijk leren we dat dit niet het geval is en dat men beter het van de eerste maal op een fatsoenlijke wijze kan aanpakken zodat men een goede basis heeft om op verder te bouwen.

Ken je medewerkers

Door als leidinggevende een coachende rol op zich te nemen, ontwikkelt zich er een relatie tussen de leidinggevende en de medewerkers. Hierdoor kan de leidinggevende ze beter leren kennen en is er een open communicatie mogelijk tussen de twee partijen.

Kies voor een realistisch tijdschema

Houd rekening met de medewerkers, denk er aan dat er buiten de extra taken die de verandering met zich meebrengt er ook nog de dagdagelijkse taken zijn. Ook zorgen drukke tijden zoals de stage- en verlofperiode voor vertragingen.

Wat je aandacht geeft groeit

De nadruk wordt meestal gelegd op dwarsliggers, negatieve feedback en de manier waarop een goede leidinggevende hiermee omgaat. Dit is belangrijk maar het omgaan met positieve feedback en positieve gedragingen komt hierdoor minder aan bod. Terwijl positieve gevoelens ten opzichte van de verandering bij de medewerkers de veranderingsbereidheid vergroot.

Kijk vooruit:

Als leidinggevende is het belangrijk om te allen tijde een overzicht te behouden en vooruit te kunnen kijken. Sommige stappen hebben invloed op elkaar en dit moet men als leidinggevende op voorhand weten om het proces in goede banen te kunnen leiden.

Deze aanbevelingen komen voort uit de valkuilen die men heeft ervaren tijdens het praktische gedeelte van deze bachelorproef en kunnen ervoor zorgen dat deze de volgende keer niet worden herhaald.

Bibliografie

- de 8 leiderschapsstijlen. (sd). Opgeroepen op maart 1, 2016, van perco: <http://perco.be/nl/leerhoek/de-8-leiderschapsstijlen/>
- dienst organisatieontwikkeling en HRM. (2014, juli 1). rechtspositieregeling ZOL. Opgeroepen op februari 24, 2016, van zolnet/zol.be: https://zolnet.zol.be/sites/home/PersZaken/OrgHRM/DienstDocumenten/Functieprofiel_Verpleegkundig_kader.pdf
- Fransen, A. (2013, september). Integratie van leiderschap in de klinische zorgcontext. Hasselt: PXL.
- Heusden, H. (2014, oktober). Veranderingsmanagement, een integrale aanpak. Hasselt: PXL.
- Icoba. (2013). Tijd voor agressiebeleid. Werkboek voor medewerkers en beleidsmakers. Politeia.
- KB. (9 februari 1997). betreffende de beroepstitel en de kwalificatievereisten voor de uitoefening van het beroep van diëtist en houdende vaststelling van de lijst van de technische prestaties en van de lijst van handelingen waarmee de diëtist door een arts kan. Belgisch Staatsblad. 9 augustus 2004.
- Kotter J.P. & Cohen D.S. (2002). Het hart van verandering, de principes van leiderschap bij verandering in de praktijk. Schoonhoven: Academic Service.
- Kotter, J. P. (1997). Leiderschap bij verandering. schoonhoven: Academic Service economie en bedrijfskund.
- Lewin, K. (1951). Field theory in social science. New York: Harper & Row.
- Nieuwenhuis, M. (2003-2010). de art of management: de 7 eigenschappen van effectief leiderschap. Opgeroepen op 3 2, 2016, van 1,2,3 management: http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_16_covey_zeven_eigenschappen.html
- Reckers, S. (2013-2014). Stress, coping, burn-out, bevlogenheid. Hasselt: PXL.
- Stoller, J. (2010, juni). Implementing change in respiratory care. Respir Care, pp. 749-57.
- traditionele veranderaanpak Kotter. (2010-2016). Opgeroepen op februari 27, 2016, van House of Controle: <http://www.house-of-control.nl/onderwerpen/verandermanagement/theorie-9/veranderaanpak/traditionele-veranderaanpak.html>
- Vermeren, P. (2009). Rond leiderschap. Gent: academia pers.
- Wessels, C. (2004). Procedurele Rechtvaardigheid, emotie, motivatie, prestatie, veranderinbereidheid bij organisatieverandering.
- ZOL. (2016). opdracht, missie & visie. Opgeroepen op februari 26, 2016, van zol: <http://www.zol.be/opdracht-missie-visie>
- ZOL. (2016). werking. Opgeroepen op januari 6, 2016, van zol.be: <http://www.zol.be/werking>
- ZOLnet. (2016). Opgeroepen op januari 6, 2016, van <https://zolnet.zol.be/sites/home/Paginas/Home.aspx>

Bijlagen

1 Bijlage 1: stappenplan: omgaan met verandering. invulformulier

1. Urgentiebesef creëren

Nota

**Nadelen van huidige situatie onderzoeken.
Het belang van de veranderingen benoemen.**

Maak de crisis zichtbaar:

Onderzoek de nadelen van de huidige situatie.
Maak vergelijkingen met andere organisaties.
Toon financiële winsten/verliezen aan.
Onderzoek de gevolgen van de huidige toestand.
Breng de mogelijke rampscenario in kaart.

Onderzoek hoe je overdaad kan verminderen:

Welke energie, tijd, gelden worden nu verspild in de huidige toestand?

Bekijk of de prestatienorm verhoogd kan worden:

Welke norm zijn er nu en welke normen moeten we behalen?

Bedenk wel foutieve denkkaders er kunnen zijn bij de medewerkers:

Waarop baseren de medewerkers zich om niet in verandering te gaan?
Argumenteer wat niet klopt.

Verzamel interne feedback:

Welke positieve reacties circuleren er?
Welke negatieve reacties circuleren er en kan je ze herkaderen?

Verzamel externe feedback:

Wat zeggen patiënten, familieleden of andere betrokkenen?

Welke kansen zijn er:

Welke kansen zijn er voor de patiënten, de medewerkers?
Welke kansen zijn voor de afdeling en het ziekenhuis?

2. Leidende coalitie

Nota:

**Een groep samenstellen met kennis, expertise,
vertrouwen en impact.**

Zorgen dat de groep als team samenwerkt.

Welke medewerkers hebben kennis of expertise
betreffende de verandering?

Welke medewerkers zijn geloofwaardig en
kunnen vertrouwen geven aan de groep?

Welke medewerkers hebben leiderschapskwaliteiten?

Welke medewerkers hebben een mandaat
binnen de organisatie betreffende deze verandering?

3. Visie en strategie ontwikkelen

Nota

Een visie die duidelijk, helder en sturend is voor alle betrokken partijen.

Een strategisch plan ontwikkelen om die visie te realiseren.

Ontwikkel een duidelijke en heldere visie:

Wie/wat willen we als organisatie/afdeling zijn, tegen wanneer en waarom?

Is de visie goed voor de patiënt, medewerkers en organisatie?

Maak een strategisch plan op:

Verdeel de planning/taken/to do's in fase en termijnen.

Maak doelstellingen per fase en termijn.

Maak kennis, vaardigheden en attitude doelstellingen op in functie van succesvol veranderen.

4. **De visie communiceren.**
Eenvoudig en metaforisch
Gebruik diverse forums en herhaal, herhaal,
herhaal.

Nota

Wat ga je vertellen betreffende het urgentiebesef,
de visie en het strategisch plan?
Formuleer het kort maar krachtig.

Welk metafoor zou je gebruiken voor deze verandering?

5. Empoweren

Nota

Activiteiten en meewerkend gedrag aanmoedigen. Obstakels uit de weg ruimen.

Communiceer meermaals duidelijk de visie.

-

Spreek dwarsliggers aan:

Stap 1: exploreren

Bevraag het 'doen + denken + behoefte' van de dwarsligger.
Onderzoek of er verwarring, schijnbare aanpassing, onzekerheid, frustraties of een valse start is gemaakt.
Wat is de 'winst' om in het huidige gedrag te blijven

Stap 2: accepteren

Accepteer de verwarring, schijnbare aanpassing, onzekerheid, frustraties of als een valse start is gemaakt.

Stap 3: mededelen

Deel mee dat je de probleem SAMEN wil aanpakken.
Benoem het niet correcte denken, doen en willen zonder in discussie te gaan.
Enkel indien de visie of het strategisch plan onduidelijk is, dit herhalen en het urgentiebesef terug toelichten.

Stap 4: compromis sluiten

Maak een afspraak over hoe de dwarsligger en jij (leidinggevende) BEIDE verantwoordelijkheid kunnen opnemen voor het invullen van de behoefte.

Benoem de krachten :

Stem bestaande structuren, systemen en/of protocollen op elkaar af:

Welke trainingen of vormingen zijn noodzakelijk om de verandering te doen slagen?

6. Kortetermijsuccessen genereren

Nota:

**Zichtbare successen aantonen.
Mensen erkenning geven en belonen. Dwarsliggers aanspreken.**

Toon de reeds behaalde resultaten:

Laat zien dat de transformatie werkt a.d.h.v. cijfers, externe feedback of via andere effecten.

Complimenteer en benader iedereen op een waarderende manier:

Geef schouderklopjes en oprecht positieve feedback.

Creëer een positieve sfeer.

Stimuleer de leidende coalitie actief te blijven:

Beloon deze leidende coalitie.

Geef ze verantwoordelijkheid en ruimte om verder te doen.

Blijf in contact met alle betrokken partijen.

Blijf de doelstellingen en visie herhalen, herhalen en herhalen.

Blijf dwarsliggers aanspreken:

Geef op een constructieve manier opnieuw feedback.

7. Volhouden en bijsturen

Nota

Het proces versterken met nieuwe acties, mensen, middelen
Het afstemmen van regels en structuren die niet op elkaar aansluiten

Klopt de visie en het strategisch plan nog steeds?
Of moeten deze worden bijgesteld?
Zijn er structuren, procedures, onuitgesproken regels die moeten worden aangepast in functie van de verandering?

Onderzoek of het urgentiebesef, de visie en het strategisch plan voor het team nog steeds helder is.

Onderzoek welke doelstellingen nog niet behaald zijn?
Stel hiervoor nieuwe acties op.

Onderzoek of er extra training nodig is.
Wat is er nodig op vlak van kennis, vaardigheden en/of houding om de verandering verder kracht bij te zetten?

Blijf dwarsliggers aanspreken.
Geef op een constructieve manier opnieuw feedback.

8. Verankeren.

Nota

**De verandering en opvolging veilig stellen.
Blijf praten en successen vieren.**

Vertaal het resultaat naar nieuwe waarde en normen:
Deel mee dat de verworven kennis, vaardigheden en houding de nieuwe normen zijn.

Blijf successen vieren:
Toon regelmatig de winst van de inspanning, blijf waardierend benaderen.

Breng nieuwe medewerkers op de hoogte.
Zorg dat nieuwe medewerkers en leidinggevenden de juiste kennis, vaardigheden en houding hebben anders ontstaan er nieuwe dwarsliggers.

Blijf praten en werken aan een goede relatie:
Stuur bij waar nodig.

Dwarsliggers vervangen:
Onderzoek of blijvende dwarsliggers vervangen kunnen worden.
