



**DE HOGESCHOOL
MET HET NETWERK**

NIAZ: borging en/of groei naar kwaliteit. Samen op weg met de dienst Intensieve Therapie Eenheid

**Afstudeerproject voorgedragen door:
Michaël Daniels
Nathalie Daems**

**Promotor: Alex Fransen
Inhoudsdeskundige: Dorien Gilissen**

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





**DE HOGESCHOOL
MET HET NETWERK**

NIAZ: borging en/of groei naar kwaliteit. Samen op weg met de dienst Intensieve Therapie Eenheid

**Afstudeerproject voorgedragen door:
Michaël Daniels
Nathalie Daems**

**Promotor: Alex Fransen
Inhoudsdeskundige: Dorien Gilissen**

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



Woord vooraf

Dit afstudeerproject is geschreven in het kader van het behalen van het diploma van de bachelor na bachelor opleiding Zorgmanagement.

Gedurende twee jaar, hebben een team van professionals in het werkveld, ons meegenomen op een reis waarin we niet alleen onszelf beter hebben leren kennen, maar ook hebben geleerd hoe we anderen, zowel individueel als in groep, meenemen op een reis, om samen een doel te bereiken. Gedurende deze tweejarige reis zijn we op persoonlijk vlak, alsook in onze communicatie met anderen gegroeid, wat maakt dat dit afstudeerproject representeert waar wij, Nathalie en Michaël vandaag, 21 juni 2016, voor staan.

Vermits dit afstudeerproject ons veel heeft bijgebracht over een veranderingstraject, willen we ook niet ontkennen dat het onderzoekwerk en het verwerken van de gegevens veel tijd heeft gekost. Daarom willen we in eerste instantie onze partners, kinderen, familie en vrienden bedanken, om ons steeds bij te staan en begrip te tonen wanneer wij nogmaals achter de laptop zaten en zij langs onze zijde stonden om ons te blijven motiveren.

Onze promotor, Alex Fransen, willen we bedanken voor zijn begeleiding doorheen het proces. We konden op hem rekenen om zijn deskundig oordeel met ons te delen. Zijn deur aan het Wit-Gele Kruis, alsook de mailbox en gsm stonden voor ons klaar.

Dorien Gilissen, onze inhoudsdeskundige, heeft ons eveneens meegenomen op een reis, waarbij zij niet enkel haar kennis van veranderingsmanagement heeft gedeeld, maar ons praktische tips heeft gegeven, een kritische blik over het geheel heeft geworpen, maar vooral heeft geluisterd naar onze visie, om vervolgens samen te gaan voor de accreditatie van het Jessa Ziekenhuis. Dit deed zij steeds met een positieve noot, waar wij beiden veel motivatie uit haalden.

We willen elkaar, Nathalie en Michaël, bedanken. Gezien onze samenwerking, maar vooral door de opleiding en het afstudeerproject, zijn we naar elkaar toegegroeid. We waren elkaars steun en toeverlaat wanneer het moeilijk werd of wanneer de taken verdeeld moesten worden. Dit project heeft ervoor gezorgd dat wij samen als één team hebben gewerkt en onze opgedane kennis van de afgelopen twee jaar in praktijk konden omzetten. Deze bachelorproef heeft ons bloed, zweet en tranen gekost, maar we zijn trots op wat we hebben kunnen neerschrijven.

“Leadership is about setting a direction. It's about creating a vision, empowering and inspiring people to want to achieve the vision, and enabling them to do so with energy and speed through an effective strategy. In its most basic sense, leadership is about mobilizing a group of people to jump into a better future”

J.P. Kotter

Inhoudsopgave

Lijst van figuren en tabellen	7
Abstract.....	8
Inleiding	9
Probleemstelling.....	10
Deel I: Literatuurstudie.....	11
1 Invloed van verandering op het individu.....	11
1.1 Het verband tussen leren en veranderen.....	11
1.2 Hoe leren mensen en hoe kan dit ondersteund worden?	12
1.2.1 Hoe leren mensen?.....	12
1.2.2 Hoe kunnen mensen ondersteund worden in hun leerproces?	13
1.3 Het managen van innerlijke individuele veranderingen	14
1.3.1 Factoren die van invloed zijn op veranderingsbereidheid	15
1.3.2 Het type mens	16
1.3.3 Het model van Schein voor een transformatieve verandering.....	16
1.3.4 De wijze waarop betrokkenen kunnen worden geholpen om te veranderen	18
2 Verandering in en met teams.....	20
2.1 Teams en groepen	20
2.2 Het verbeteren van de effectiviteit van een team.....	21
2.2.1 Missie, planning en doelstellingen van een team	22
2.2.2 Teamrollen.....	22
2.2.3 Ondersteunende processen in een team.....	22
2.2.4 Onderlinge relaties in het team.....	23
2.2.5 Relaties tussen het team en haar omgeving	23
2.3 Hoe veranderen en ontwikkelen teams?	24
2.4. Aandachtspunten voor leiderschap in teams.....	25
3. Verandering in organisaties.....	28
3.1 Vier organisatiemetaforen	28

3.1.1 De organisatie als machine.....	28
3.1.2 De organisatie als politiek systeem	29
3.1.3 De organisatie als organisme.....	30
3.1.4 De organisatie als flux en transformatie	31
3.2 Vier toepassingsgebieden.....	33
3.2.1 Kijken naar organisaties.....	33
3.2.2 Aanpakken van verandering.....	34
3.2.3 Opereren als veranderen.....	34
3.2.4 Communiceren over verandering.....	34
3.3 Verschillende veranderingsmodellen	35
4 Leiderschap in verandering	38
4.1 Managers en leiders	38
4.2 Transformationeel leiderschap.....	38
4.3 Leiderschapsrollen in het veranderproces	39
4.3.1 Leiderschapsrollen.....	40
4.4 Leiderschapsstijl.....	41
4.4.1 De stijlen afzonderlijk bekeken	42
4.5 Het belang van emotionele intelligentie voor succesvolle leiders.....	45
4.6 Verschillende leiderschapsstijlen bij de verschillende fasen in verandering.....	47
4.7 Het leiden van mensen door een transitie.....	49
4.7.1 Leiderschap in het afsluiten van het oude	49
4.7.2 Leiderschap in de neutrale zone.....	49
4.7.3 Leiderschap voor een nieuw begin.....	50
5. Weerstand	52
5.1 Het managen van weerstand.....	53
6. Samenvatting theorie	54
Deel II: Praktijkuitvoering	55
1 Inleiding	55
1.1 Error 1: Het ontbreken van een urgentiebesef.....	56

1.2	Error 2: Het gebrek aan een goed leidende coalitie	56
1.3	Error 3: Het gebrek aan een visie.....	57
1.4	Error 4: Het gebrek aan communicatie van de visie.....	57
1.5	Error 5: Obstakels die betrekking hebben op de visie	58
1.6	Error 6: Het ontbreken van quick-wins.....	58
1.7	Error 7: Te snel victorie kraaien	59
1.8	Error 8: Geen verankering tot in de wortels van de organisatie	59
2	Het belang van leiderschap bij veranderingen.....	61
3	Een klimaat voor verandering scheppen	62
3.1	Stap 1: Urgentiebesef vestigen.....	63
3.1.1	Mogelijke tips ter verbetering.....	64
3.2	Stap 2: Een leidend team vormen	65
3.2.1	Mogelijke tips ter verbetering.....	66
3.3	Stap 3: Een visie en strategie ontwikkelen.....	67
3.3.1	Mogelijke tips ter verbetering.....	68
4	De afdeling Intensieve Therapie Eenheid bij de verandering betrekken	70
4.1	Stap 4: De veranderingsvisie communiceren	70
4.1.1	Mogelijke tips ter verbetering.....	71
4.2	Stap 5: teamleden in staat stellen om te handelen	72
4.2.1	Mogelijke tips ter verbetering.....	74
4.3	Stap 6: Korte termijn successen genereren.....	75
4.3.1	Mogelijke tips ter verbetering.....	76
5	De verandering implementeren en vasthouden	78
5.1	Stap 7: Niet verslappen.....	78
5.1.1	Mogelijke tips ter verbetering.....	79
5.2	Stap 8: Laat het beklijven	80
	Besluit.....	81
	Discussie	82
	Reflectie.....	83

Bibliografie.....	84
Bijlagen	87
<i>Bijlage 1: NIAZ- Qmentum kwaliteitslabel</i>	87
<i>Bijlage 2: Flashberichten</i>	89
<i>Bijlage 3: Het medewerkersbord</i>	91
<i>Bijlage 4: High-risk medicatie</i>	92

Lijst van figuren en tabellen

Figuur 1: De leerstijlen van Honey en Mumford

Figuur 2: Scheins toevoeging aan het model van Lewin

Figuur 3: Teamontwikkeling van Tuckman

Figuur 4: Kleurentheorie van De Caluwé en Vermaak

Figuur 5: Acht-fasenproces voor ingrijpende verandering volgens Kotter

Figuur 6: Leiderschapscircumplex volgens Vermeren

Figuur 7: De veranderingscyclus volgens Metselaar, van der Kolk & Wortelboer

Figuur 8: Het interventiewiel volgens Metselaar en van der Kolk

Figuur 9: Proces in acht stappen voor het leiden van een succesvolle verandering volgens Kotter

Tabel 1: Interventies gekoppeld aan veranderingsfasen volgens van den Akker

Tabel 2: Verschillen tussen een groep en een team van den Akker

Tabel 3: Emotionele intelligentie volgens Goleman

Tabel 4: Leiderschap bij verandering volgens de verschillende fasen volgens Cameron en Green

Abstract

ACADEMIEJAAR: 2015-2016

NA(A)M(EN): Daniels en Daems

VOORNA(A)M(EN): Michaël en Nathalie

CONTACT: michael.daniels@jessazh.be en nathalie.daems@jessazh.be

INHOUDSDESKUNDIGE: Dorien Gilissen, Stafmedewerker O&O, Jessa Ziekenhuis

TITEL: NIAZ: borging en/of groei naar kwaliteit. Samen op weg met de dienst Intensieve Therapie Eenheid

ABSTRACT: De vragen die in dit afstudeerproject naar boven komen, luiden als volgt: Hoe gaat een team van 61 verpleegkundigen om met de hernieuwing van de ziekenhuisaccreditering? Hoe gaat dit team om met een veranderingsproces van dit formaat? Wie verandert er? Op welk niveau wordt er veranderd?

Op deze vragen wordt in dit afstudeerproject een antwoord geboden enerzijds vanuit een uitgebreide literatuurstudie en anderzijds vanuit de praktijkervaring hoe het veranderingstraject verlopen is op de dienst Intensieve Therapie Eenheid van het Jessa Ziekenhuis. Vanuit de literatuur is het duidelijk dat verandering plaatsvindt op drie niveaus namelijk, het individu, de verandering in en met teams en op organisatieniveau. Om als individu te veranderen is het aangewezen dat men weet hoe deze persoon leert, dat men een zicht heeft op de persoonlijkheid van dit individu. Dan pas is het individu in staat het proces van verandering op de juiste manier aan te pakken. De verandering in en met teams, geeft weer hoe teams hun effectiviteit kunnen verbeteren, iets wat in een stressvolle periode van verandering handvaten kan bieden. De valkuilen van een team tijdens een veranderingsproces worden weergegeven, dit vooral om deze te herkennen als een team in een dergelijk proces zit. Een organisatie verandert mee of ligt aan de basis van een veranderingstraject. In het afstudeerproject worden organisaties vergeleken aan de hand van een metafoer en wordt het acht-stappenmodel van Kotter uitgelegd. Dit zal later ook de link zijn naar het praktijkgedeelte. Veranderen kan men niet zonder een leidinggevende. De rol van de leidinggevende wordt opgenomen in de bachelorproef, omdat zijn/haar rol van cruciaal belang is tijdens een veranderingsproject. Weerstand tijdens verandering is een normaal fenomeen. Hetgeen van betekenis is, hoe er wordt omgegaan met deze weerstand. Dit zal ervoor zorgen of de verandering kans op slagen heeft en/ of dat deze kan verankerd worden in de organisatie. In het praktijkgedeelte van de bachelor proef wordt de lezer meegenomen op 'een reis naar verandering'. De reis die het team van de Intensieve Therapie Eenheid gemaakt heeft naar de hernieuwing van de accreditatie. Aan de hand van het acht stappenmodel van Kotter wordt het gehele proces, dat met ups en downs is verlopen, stap voor stap besproken. Om het afstudeerproject volledig te maken worden er acties tot verbetering van het proces weergegeven. Deze tips zullen het team/organisatie in een volgend veranderingstraject verder helpen, zodat de huidige valkuilen gemedend worden.

TREFWOORDEN: Veranderen – leidinggeven – acht-fasenmodel Kotter

COLLATIE: 94 pagina's

Inleiding

Het begrip “*verandering*” kan verschillende gevoelens bij mensen die bij de verandering betrokken zijn teweegbrengen. Gevoelens van spanning, gevoelens van bedreiging, tijdsverlies of verstoring kunnen de kop op steken. Verandering is een karakteristiek binnen elke organisatie en elke organisatie zal moeten veranderen om een marktaandeel te kunnen blijven houden in een steeds veranderende complexe wereld. De verandering kan zijn origine halen uit externe factoren zoals een vooruitgang in technologie of economische druk, maar verandering kan ook een interne factor zijn binnen een organisatie zoals het veranderen van de behoeften van de klant, kosten, enzoverder. De verandering kan naargelang de aanleiding een deel van de organisatie, maar eveneens de gehele organisatie treffen. Ongeacht de noodzaak, zullen er nieuwe gedachtegangen, processen, beleidsplannen en gedragingen gevormd moeten worden.

Volgens Kotter, J.P. & Cohen, D.S. (2006) veranderen mensen wat ze doen niet enkel omdat ze een analyse voorgeschoteld krijgen die hun denken verandert, maar doordat ze feiten te zien krijgen die hun gevoelens veranderen. Het succes van de verandering is afhankelijk van de manier van aanpak. Wordt de verandering goed aangepakt, dan wordt succes gecreëerd. Wordt de verandering slecht aangepakt, dan ontstaat er een verlies van veel geld en het teweegbrengen van een emotionele impact op de mensen die betrokken zijn bij veranderingen.

Gill, R. (2003) geeft aan dat leiderschap de belangrijkste sleutel is om de deur naar een succesvolle verandering te openen, gevolgd door bedrijfswaarden en communicatie als scharnier die de deur begeleiden bij het openen. Als verandering een proces is om een organisatie te begeleiden van de huidige staat van werken, naar een gewenste staat van werken met alle problemen die gaandeweg tegengekomen worden, dan is verandering zowel managen als leiden. Leiderschap is door middel van empowerment, het hart van de medewerkers veroveren, om samen naar het gemeenschappelijke doel te werken. Om een veranderproces te begeleiden, zijn er verschillende modellen ontwikkeld, waarvan verder in dit afstudeerproject, de belangrijkste worden beschreven.

De voorgaande paragrafen beschreven waarom dit afstudeerproject past binnen een opleiding zorgmanagement. Op welk niveau wordt er veranderd? Wie verandert? Wat verandert? Op welke manier wordt er veranderd? Zijn er dingen die in een volgend veranderingstraject anders en beter kunnen? Op al deze vragen, trachten we in deze bachelor proef een antwoord te geven. Het praktisch deel, is uit het leven gegrepen. Er wordt een veranderingsproces op de Intensieve Therapie Eenheid van kortbij bekeken. Het heeft het team veel spiegelkijken opgeleverd en een klare kijk op hoe er met dit grote veranderingstraject werd omgegaan, maar vooral hoe kunnen we het in de toekomst anders doen? We zijn er ons van bewust dat elke verandering met vallen en opstaan gebeurt en willen met deze bachelorproef geen afbreuk doen aan personen of procedures die we tegengekomen zijn op ons traject.

Vermits de auteurs de lezers van dit afstudeerproject niet willen onthouden van belangrijke theoretische concepten en de gevoerde praktijkverandering, was het niet mogelijk om binnen de vooropgestelde paginalimiet te blijven.

Probleemstelling

Het Jessa Ziekenhuis is het eerste Belgische ziekenhuis dat in 2008 werd beloond voor de geleverde kwaliteit van de zorg door het behalen van een NIAZ-accreditatie. Met de aandachtspunten van de audit in het achterhoofd werd een verbeterplan opgesteld en ontstond er een verbetercultuur. Dit heeft ertoe geleid dat in 2012 de NIAZ-accreditatie werd vernieuwd.

In april 2016 streeft het ziekenhuis er naar om als eerste Belgische ziekenhuis de NIAZ-Qmentum accreditatie te behalen. Door de samenwerking van NIAZ, het Nederlands Instituut voor Accreditatie in de Zorg, met het Canadees internationaal accreditatie-programma Qmentum, is de wijze van auditeren aangepast ten opzichte van de vorige audits die in 2008 en 2012 plaatsvonden. De focus bij de audit ligt nu nog meer op de werkvloer, in plaats van interviews en werkplekbezoeken. Iedereen die bij het zorgproces is betrokken speelt nu een grote rol en kan rechtstreeks worden aangesproken. De normen worden dus afgetoetst op de werkvloer.

De overgang van NIAZ naar NIAZ-Qmentum zorgt er voor dat de normen die voorop worden gesteld, strenger zijn geworden om de zorg nog veiliger en kwaliteitsvoller te kunnen maken. Het is dan ook vanzelfsprekend dat om de zorg nog veiliger en kwaliteitsvoller te kunnen maken, er veranderingen gaan moeten gebeuren in de organisatie, in het team en bij het individu die in het ziekenhuis tewerkgesteld is. Kwaliteit moet in “ons” DNA zitten. De vragen die hieruit voortvloeien zijn: “Hoe moet de verandering geïnitieerd worden?” en “Wat is er nodig om het team van de Intensieve Therapie Eenheid, dat bestaat uit 61 verpleegkundigen, op weg te helpen in het aanpassen van de werking naar het vereiste normenkader?”

Deel I: Literatuurstudie

De literatuurstudie bestaat uit vijf hoofdstukken:

- Invloed van verandering op het individu
- Verandering in en met teams
- Verandering in organisaties
- Leiderschap in verandering
- Weerstand

Een veranderingsproces doet zich voor op drie niveaus namelijk, het individu, in en met teams en verandering in organisaties. Een leidinggevende heeft een grote invloed op het eindresultaat van de verandering, evenals op het proces. Vanuit een team dat de verandering moet ondergaan, kan weerstand ontstaan. Deze weerstand vergroot wanneer het proces naar een verandering niet goed doorlopen wordt.

Het eerste hoofdstuk gaat over de invloed van verandering op het individu.

1 Invloed van verandering op het individu

*“ Vertel het me en ik zal het vergeten. Laat het me zien en ik zal het onthouden.
Laat het me ervaren en ik zal het me eigen maken. “*

-Confucius -

Stoppen met drinken, vaker gaan sporten, minder vaak een kop koffie gaan halen tijdens koffiepauzes of de stijl van leidinggeven aanpassen, zijn voorbeelden van verandering op individueel niveau. Om de dynamiek van deze individuele veranderingen te begrijpen, wordt in dit hoofdstuk besproken hoe individuen leren, hoe het innerlijk veranderproces er uitziet en hoe dit proces kan worden ondersteund.

1.1 Het verband tussen leren en veranderen

Volgens van den Akker, T. (2012) is het veranderen van het gedrag van mensen cruciaal, wil een organisatie veranderen. Het blijvend veranderen van gedrag kan alleen plaatsvinden als kennis, vaardigheden en attitudes mee veranderen.

Leren wordt door de auteur omschreven als een proces waarbij nieuwe competenties ontstaan, op basis van ervaringen en de interpretaties die daarbij samenhangen. Deze competenties worden dan geïntegreerd met de reeds aanwezige kennis, vaardigheden en attitudes, wat zich vervolgens uit in een gedragsverandering.

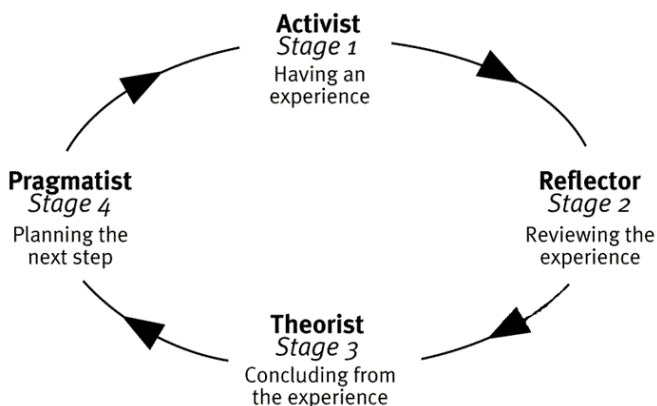
1.2 Hoe leren mensen en hoe kan dit ondersteund worden?

1.2.1 Hoe leren mensen?

Leren is een continu proces waarbij ervaringen worden opgedaan, die leiden tot reflecties en observaties. Deze zijn binnen het leerproces nodig om conclusies te kunnen formuleren, waarmee vervolgens geëxperimenteerd kan worden.

Van den Akker, T. (2012) geeft aan dat het model van David Kolb een bekend model in het begrijpen van hoe mensen leren, is. Het model is gebaseerd op verschillende leerstijlen die onderscheiden worden op basis van de verschillende stappen in het leerproces. Niet iedereen is even goed in alle stappen en bovendien hebben mensen de voorkeur voor één of twee leerstijlen. Later in 1997 werd het model door Peter Honey en Alan Mumford verder uitgewerkt, door de stappen in de leercyclus te hernoemen:

- Een ervaring opdoen (Activist)
- Een ervaring evalueren (Reflector)
- Conclusies trekken uit de ervaring (Theoreticus)
- De volgende stappen plannen (Pragmaticus)



Figuur 1: De leerstijlen van Honey en Mumford

<https://jennifergghag193culc.wordpress.com/2015/10/23/honey-and-mumford-learning-style/>

Van den Akker, T. (2012) duidt op het belang dat mensen effectief kunnen leren, wanneer zij inzicht krijgen in het gebruik van individuele leerstijlen. De leerstijlen:

- De activist

De kracht van de activist ligt bij het 'doen'. Ze gaan geheel op in nieuwe ervaringen en zoeken welke manier het beste werkt. Hier halen activisten de nodige energie vandaan. Activisten staan er om bekend dat ze hun dagen vullen met actie, problemen te lijft gaan door te brainstormen en ideeën halen en oplossingen genereren in teamverband. Een activist raakt

graag betrokken bij een proces en voert graag plannen uit. Hij kan zich snel aan specifieke en concrete situaties aanpassen. Een valkuil van een activist is hard werken aan verkeerde zaken.

- De Reflector
Een reflector is iemand die liever op de achtergrond blijft. Zij verzamelen gegevens en verkiezen om deze gegevens diepgaand te analyseren, alvorens tot conclusies te komen. Reflectoren zijn voorzichtig en op hun hoede en proberen definitieve conclusies zo lang mogelijk uit te stellen. Reflectoren nemen iets in zich op alvorens ze er een mening over geven, nemen de tijd om zich voor te bereiden en voeren diepgaand onderzoek, alvorens ze hun eigen standpunt naar voren brengen. Ze hebben de voorkeur aan het uitwisselen van ideeën met anderen, in een leeromgeving die gestructureerd verloopt. De valkuil van een reflector is besluiteloosheid.
- De Theoretici
De kracht van de theoretici ligt op het integreren van de gedane observaties in complexe theorieën. Ze neigen tot perfectionisme, zijn analytisch en rationeel objectief van aard, waarbij geprefereerd wordt voor een maximale zekerheid door het maken van theoretische modellen. Logica en denken in abstracte begrippen staan hierbij voorop.
- De Pragmaticus
Pragmatici zoeken naar de toepasbaarheid van wat wordt aangeboden. Ze willen vooruitgang maken, staan met beide benen op de grond en houden er van om problemen op te lossen en het nemen van praktische beslissingen. De filosofie van pragmatici luidt “Er is altijd een nog betere manier (en die gaan we niet zoeken)” of “Als het werkt, dan is het goed”. De valkuil hierbij is dat het verkeerde probleem kan opgelost worden.

Het model van Kolb is een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. In de praktijk komen mensen voor die meerdere leerstijlen hebben, mensen die slechts één stijl hebben of helemaal afwijken van de leerstijlen die hierboven werden beschreven. Net deze variaties binnen een team, zorgen voor betere prestaties. De tip die Van den Akker, T. (2012) meegeeft aan de leider van veranderingen, is om als leidinggevende zelf bekend te zijn met de eigen leerstijl, aangezien deze immers de eigen voorkeur van interventies in het verandertraject beïnvloedt.

Aan de hand van bovenstaande paragraaf, is er een inzicht verworven in de verschillende typen leerstijlen. In een volgende paragraaf wordt er ingegaan op de manier waarop mensen het best ondersteund kunnen worden in het leren.

1.2.2 Hoe kunnen mensen ondersteund worden in hun leerproces?

De ontwikkelaars van het model dat de verschillende leerstijlen illustreert, hebben een vragenlijst ontwikkeld, waarmee de sterk en de zwak ontwikkelde leerstijlen vastgesteld kunnen worden. Vanuit de resultaten van deze vragenlijst kan dan gekozen worden voor het uitbreiden van de leerstijlen of het aanbieden van de leerstof, rekening houdend met de overheersende stijl (Van den Akker, T., 2012).

Een overzicht van de leerstijl met de daar bijhorende leervormen:

- *De activisten* leren het best van rollenspellen, teambuildingopdrachten en competitieve opdrachten die in teamwork moeten worden uitgevoerd. Hij/ zij komt tot zijn recht door het voorzitten van een bijeenkomst, het leiden van discussies of het geven van presentaties. Brainstormsessies zijn ideaal voor deze leerstijl.
- *Reflectoren* komen het meest tot hun recht wanneer ze een teruggetrokken houding kunnen aannemen tijdens vergaderingen, waarbij ze een observerende rol kunnen invullen. Na afloop van de vergadering kunnen de reflectoren een terugkoppeling geven, zodat er uit deze terugkoppeling geleerd kan worden. Ze kunnen de uitvoerende, deelnemende mensen observeren en na afloop terugkoppeling geven, zodat er van geleerd kan worden.
- *Theoretici* hebben meer tijd nodig om relevante informatie te verzamelen en te integreren. De beste manier is dan ook om ze, na het verwerken van de informatie, om hun mening te vragen. Theoretici zijn ook handig in het schrijven van rapporten, waarin een analyse van de situatie wordt uitgewerkt.
- *Beslissers* kunnen het best ondersteund worden in hun leerproces door concrete voorbeelden en succesverhalen. Het is van belang om hen direct in de gelegenheid te stellen en aan de slag te gaan met het geleerde.

Indien de overheersende leerstijl niet of moeilijk kan worden vastgesteld, kan er op basis van de effectiviteit van de leervormen, een leerprogramma worden samengesteld. De meest voorkomende leervorm, het geven van een lezing, blijkt de minst effectieve. De reden wordt toegeschreven aan het feit dat er enkel gebruik gemaakt wordt van het zintuig 'horen', waardoor de aanwezigen zich na vijf dagen minder dan 10% kunnen herinneren. Worden er meer zintuigen gebruikt zoals 'zien en horen', dan stijgt het herinneringspercentage naar ongeveer 20%. De meest effectieve manier om te leren, is door het te doen. Van den Akker, T. (2012) geeft aan dat 60 tot 70% van wat er wordt gedaan, effectief wordt onthouden. Mensen hebben de voorkeur om kennis te vergaren, door te experimenteren. Door het experimenteren, wordt gebruik gemaakt van alle zintuigen en worden ook dingen zoals het intuïtief handelen geleerd, wat deels onbewust geleerd wordt.

1.3 Het managen van innerlijke individuele veranderingen

In de volgende paragraaf worden verschillende factoren besproken waar een leidinggevende bij het doorvoeren van een verandering, mee geconfronteerd wordt.

1.3.1 Factoren die van invloed zijn op veranderingsbereidheid

Cameron, E. & Green, M. (2009) omschrijven vijf factoren die een invloed hebben op de bereidheid van een persoon tot verandering. De auteurs raden de leidinggevende dan ook aan om aan alle vijf factoren aandacht te besteden:

- De aard van de verandering: de verandering kan extern of intern worden geïnitieerd, waarbij de verandering evolutionair, geleidelijk aan, of revolutionair, abrupt en ingrijpend, kan zijn. Eveneens kan het gaan om een routinematige of een éénmalige verandering. De situatie waaruit de verandering ontstaat, kan een invloed hebben op de veranderingsbereidheid.
- De gevolgen van de verandering: in wie zijn belang wordt de verandering doorgevoerd volgens de perceptie van de anderen? Draagt de verandering niet bij aan de belangen van de betrokkenen, dan zal de bereidheid tot veranderen laag zijn, of zal er zelfs weerstand ontstaan, wanneer de eigen belangen worden geschaad.
- De geschiedenis van de organisatie: Hoe heeft de organisatie een verandering in het verleden doorgevoerd? Hoe succesvol was de organisatie met voorgaande veranderingen te realiseren? Van groot belang zijn de bedrijfscultuur, de verandercapaciteit van de organisatie, de beschikbare mensen en middelen om de verandering te realiseren en het vertrouwen in de toekomst.
- Het type mens: het persoonlijkheidstype is van groot belang om in te kunnen schatten hoe iemand zou reageren op verandering. De Meyers-Briggs Type Indicator kan een indicatie geven over de reactie van een individu op verandering. Wat motiveert iemand om zich in te zetten voor een verandering of net niet? Hierbij speelt het type persoonlijkheid een rol. De Type Indicator komt in de volgende paragraaf aan bod.
- De persoonlijke geschiedenis: deze geschiedenis kan veel informatie verschaffen over hoe een individu zou reageren op een verandering. Met het begrip geschiedenis bedoelen de auteurs de eerdere blootstelling en reacties aan verandering, kennisniveau, vaardigheden en ervaringsniveau van het individu, stabiliteitsniveau in het leven van het individu en het carrièreniveau.

Er bestaat discussie of alle van invloed zijnde factoren zijn benoemd. Er wordt veel gesproken over het wel of niet bestaan van draagvlak voor de verandering. Is de persoon in kwestie het eens met de verandering? Ziet hij de urgentie en de noodzaak er van in? Dit kan gezien worden als een onderdeel van de gevolgen van de verandering. Ook intelligentie kan van invloed zijn op de verandering. Is het individu in staat bewust te worden van de eigen weerstand en de oorzaken ervan, kan hij die vervolgens begrijpelijk en diplomatiek onder woorden brengen, of de juiste bondgenoten vinden voor zijn standpunten? Intelligentie kan worden ondergebracht in de volgende paragraaf 'Het type mens'.

1.3.2 Het type mens

Tot nu toe is er aandacht besteed aan de verschillende aspecten omtrent de aanpak van verandering, maar is er weinig oog geweest voor de vraag waarom mensen verschillen en hoe deze verschillen een invloed hebben op de verandering. Niet iedereen ervaart verandering op dezelfde manier. Cameron, E. & Green, M. (2009) zeggen dat de persoonlijkheid van het individu een rol speelt in de ervaring op de verandering. Het zou met andere woorden zinvol zijn, om de persoonlijkheid van mensen in kaart te brengen, om als leidinggevende de reacties op de verandering in te kunnen schatten. Één van de modellen om mensen te typeren, is de Meyers-Briggs Type Indicator, waarbij acht verschillende persoonlijkheidsvoorkeuren geïdentificeerd worden. Deze voorkeuren worden uitgedrukt in één letter, waarbij de voorkeuren in tweetallen aan elkaar gekoppeld zijn. Het gaat om de volgende persoonlijkheden:

- Extraversie (E) versus Introversie (I)
- Sensing (S) versus Intuition (N)
- Thinking (T) versus Feeling (F)
- Judging (J) versus Perceiving (P)

De Meyers-Briggs Type Indicator moet met een kritisch oog bekeken worden volgens Vermeren, P. (2014). Deze indicator is weinig wetenschappelijk en bovendien worden mensen op een geforceerde en onrealistische manier in hokjes geplaatst, waarbij met de intensiteit van de trekken, geen rekening wordt gehouden.

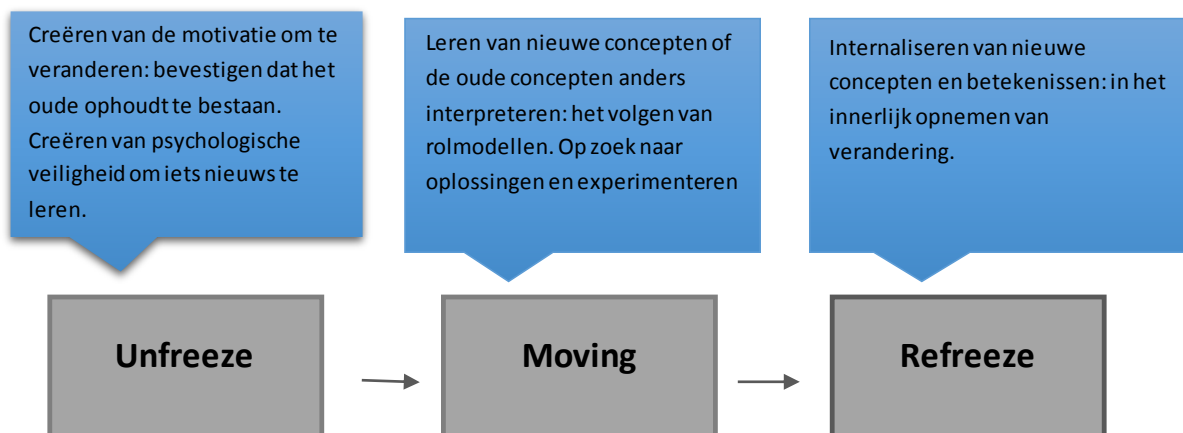
In de huidige stand van de wetenschap, is geweten dat karaktertrekken het gedrag van een individu mee bepalen. Persoonlijkheid is hierbij een vrij stabiel gegeven, aangezien het traag met de leeftijd evolueert. De persoonlijkheidskenmerken die met de persoonlijkheid gepaard gaan, zijn de bouwstenen en uiteindelijk de voorspelling van het menselijk gedrag. De visie waarover volgens Vermeren, P. (2014) een consensus bestaat, is dat de Big Five karaktertrekken een voorspelling bieden van de frequentie waarmee een bepaald gedrag zal worden gesteld. De Big Five karaktertrekken worden omschreven als: neuroticisme, extraversie, openheid, vriendelijkheid & consciëntieusheid.

1.3.3 Het model van Schein voor een transformatieve verandering

Transformationeel leiderschap wordt gezien als een proces binnen een verandering, dat individuen verandert en transformeert. Met andere woorden is transformationeel leiderschap de mogelijkheid om anderen de wil te geven om te veranderen, te verbeteren en geleid te willen worden (Hall, J., Johnson, S. & Wysochi, A. et al, 2015). Zowel de leider als de volger hebben hetzelfde doel en het leiderschap is gericht op inspiratie, charisma, intellectuele stimulatie en geïndividualiseerde behandeling.

Van den Akker, T. (2012) geeft aan dat Kurt Lewin de grondlegger is van een geplande verandering en één van de eersten was die een fundamenteel model voor een geplande verandering heeft ontwikkeld. Het model berust zich op het feit dat de prestaties van de organisatie voornamelijk bepaald worden

door het gedrag van de individuen. Er zou een duidelijk evenwicht zijn in het gedrag van mensen in een werksituatie. Dit evenwicht bestaat uit de driving forces en de tegenwerkende krachten, de restraining forces. Lewin is van mening dat er minder weerstand bij medewerkers ontstaat, als de restraining forces weggenomen worden. Schein bouwde het fasen model van Lewin verder uit door klinische psychologie en groepsdynamiek aan toe te voegen. Dit benoemt Schein als de 'cognitieve redefinitie'.



Figuur 2: Scheins toevoeging aan het model van Lewin

- Unfreeze: Om de verandering te kunnen laten vooruitgaan, is het nodig om angstgevoelens weg te nemen. Dit kan volgens Ross, A. (2004) bekomen worden, door als leidinggevende de angst om te leren, te helpen verminderen.
- Moving: Een beknopte weergave van waar de leidinggevende met het team naartoe wil veranderen is noodzakelijk, om zo het gat tussen het oude en het nieuwe te identificeren. Activiteiten die hierbij steun kunnen bieden zijn gepersonaliseerde oplossingen zoeken tijdens de trial & error leerfase, het volgen van rolmodellen,...
- Refreeze: Deze fase vereist een gedrag dat consistent is met de waarden en normen van het individu.

Van den Akker, T. (2012) geeft aan dat leidinggevend en niet begrijpen waarom mensen vaak angstig tegenover een verandering staan en zich niet direct met hart en ziel verbinden aan de verandering. Om als leidinggevende hier op in te willen spelen, dient de basis gelegd te worden voor het succesvol doorvoeren van een verandering:

- De angst om niet te overleven, beter gezegd de overlevingsdrang moet groter zijn dan de angst om te leren.
- Het is beter om de angst om te leren te verkleinen, dan de angst om niet te overleven te vergroten.

De overlevingsdrang is een drijvende kracht en de angst om te leren (veranderen) is een belemmerende kracht. Als leidinggevende kan de angst om te leren veranderen verkleind worden, door het gevoel van veiligheid te vergroten door een inspirerende toekomstvisie te scheppen, training, coaching en/of

feedback te geven.

1.3.4 De wijze waarop betrokkenen kunnen worden geholpen om te veranderen

Om als leidinggevende een beter zicht te krijgen in de reacties van de werknemers bij het doorvoeren van een verandering en om te weten welke interventies gekoppeld kunnen worden bij de verschillende veranderingsfasen, kan onderstaande tabel een hulpmiddel zijn.

De eerste kolom, de kolom van de veranderingsfase, representeert de acht stappen van Kotter. Aan deze veranderingsfasen, zijn in kolom 2 rouwverwerkingsfasen gekoppeld aan elke fase die Kotter omschrijft. In de laatste kolom, kunnen begeleidingsinterventies teruggevonden worden, die voor de leidinggevende, de leider van de verandering, handig kunnen zijn om medewerkers te helpen doorheen de verandering.

Belangrijk om te weten, is dat onderstaande tabel geen one-size-fits-it-all- concept is, maar dat de verwerking per organisatie, per individu en per verandering verschilt (Van den Akker, T., 2012).

Veranderingsfase	Verwerkingsfase	Begeleidingsinterventies
Onderzoeken <ul style="list-style-type: none"> ○ Het urgentiebesef bevestigen ○ De leidende coalitie vormen 	Opluchting Shock en/of verrassing	Houvast bieden: <ul style="list-style-type: none"> ○ Informeren ○ Invloed geven ○ Structuur bieden ○ Tijd plannen
Vorbereidingsfase <ul style="list-style-type: none"> ○ Een visie en strategie ontwikkelen ○ Veranderingsvisie communiceren 	Ontkenning	Respecteren: <ul style="list-style-type: none"> ○ Interesse tonen ○ Luisteren ○ Realiteit onder aandacht brengen ○ Tijd gunnen ○ Open gesprekken voeren
Uitvoeringsfase <ul style="list-style-type: none"> ○ Door empowerment een breed draagvlak voor actie creëren ○ Korte termijn successen genereren ○ Verbeteringen duurzaam maken en meer verandering tot stand brengen 	Woede Twijfel aan eigenwaarde Loslaten Experimentatie Ontdekking	Ruimte geven: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ruimte bieden voor emoties ○ Interesse tonen ○ Verlichten van verantwoordelijkheden ○ Aandacht geven aan het hier en nu Motiveren: <ul style="list-style-type: none"> ○ Het oude eren maar eveneens afscheid nemen ○ Praten over de toekomst ○ Stimuleren van initiatief ○ Invloed geven ○ Organiseer een ritueel Leren: <ul style="list-style-type: none"> ○ Opleiden ○ Leren van fouten
Evaluatiefase <p>8 Nieuwe benaderingen in de organisatie(cultuur) verankeren</p>	Integratie	Eigen maken: <ul style="list-style-type: none"> ○ Praten over nieuwe situatie ○ Terugkijken naar wat gebeurd is ○ Visie ontwikkelen ○ Aandacht voor kleine verbeteringen

Tabel 1: Interventies gekoppeld aan veranderingsfasen volgens van den Akker

2 Verandering in en met teams

“If you want to go fast, go alone

If you want to go far, go together”

Robin Jones Gunn

Van Den Akker, T. (2012) geeft aan dat organisatieverandering plaatsvindt op individueel- en organisatieniveau. Tussen deze niveaus in staan teams. Een team is een onderdeel van een organisatie. Een team moet mee veranderen in een organisatieverandering. Er zijn eveneens teams die een organisatieverandering kunnen ondersteunen. Bv. projectteams die producten en diensten leveren die nodig zijn in de verandering of denk aan het managementteam dat de verandering moet besturen.

Dit brengt ons bij het tweede hoofdstuk, veranderen in en met teams. Het doel van dit hoofdstuk is te begrijpen hoe teams zichzelf ontwikkelen en dus veranderen, hoe een team kan bijdragen aan verandering en hoe de effectiviteit van teams kan worden verbeterd. Dit kan aan de hand van een aantal vragen:

- Wat is een groep en wanneer is een groep een team?
- Hoe kan de effectiviteit van een team worden vergroot?
- Hoe veranderen en ontwikkelen teams zich?
- Welke aandachtspunten op het gebied van leiderschap zijn relevant in teams?

Een antwoord op bovenstaande vragen, wordt gegeven in de vier volgende punten.

2.1 Teams en groepen

In onderstaand deel, wordt het verschil tussen een groep en een team verduidelijkt. Personen weten vanuit gevoel of ze behoren tot een groep of men lid is van een team. Het verwoorden is moeilijker materie. Inzicht hebben hierin is van belang in verandermanagement, omdat groepen en teams elk anders reageren en anticiperen op de verandering. Dit kan als verklaring hebben dat een groep niet noodzakelijk doelen heeft om te behalen.

Door de jaren heen werden verschillende definities gegeven aan beide termen, maar volgens de meest recente definitie volgens Bailey, D. & Cohen, S. (1997) is een team *“Een verzameling van individuen die onderling afhankelijk zijn in hun taken, die samen verantwoordelijkheden delen voor op te leveren resultaten, die zichzelf zien en gezien worden door anderen, als één intacte sociale entiteit, die een onderdeel vormt van een groter sociaal systeem en die hun relaties managen over organisatorische grenzen heen”*.

In onderstaande tabel worden de verschillen schematisch weergegeven:

Groep	Team
<ul style="list-style-type: none"> ○ Geen begrensde omvang ○ Gedeelde interesses ○ Vooral een gevoel van ergens onderdeel van zijn of gezien worden als een onderdeel van iets ○ Onderling afhankelijk in de mate waarin de individuen dat willen zijn ○ Hebben geen verantwoordelijkheden, anders dan het hebben van een gevoel om bij de groep te horen ○ Kunnen meestal alleen op eventuele 'contractuele' verplichtingen worden aangesproken ○ Een groep heeft niet noodzakelijkerwijs enig werk te verzetten of doelen om te behalen. <p>Voorbeelden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Groepen op scholen: punkers, nerds enz. ○ Beroepsgroepen: medisch specialisten, milieudeskundigen 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Beperkt in omvang ○ Gedeelde overkoepelende doelen ○ Interactie tussen teamleden om individuele en groepsdoelen te bereiken. Het teamlidmaatschap is niet per se verbonden aan een gevoel ○ Onderlinge afhankelijkheid tussen leden om individuele en groepsdoelen te bereiken ○ Gedeelde verantwoordelijkheden ○ Hebben individuele verantwoordelijkheden ○ Het team werkt samen, fysiek of virtueel <p>Voorbeelden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Werk: operatieteam, verkoopteam, HR afdeling ○ Sport: voetbalteam,...

Tabel 2: Verschillen tussen een groep en een team volgens van den Akker

2.2 Het verbeteren van de effectiviteit van een team

Van Den Akker, T. (2012) geeft aan dat vijf elementen bijdragen aan de effectiviteit van een team:

- Missie, planning en doelstellingen van een team
- Teamrollen
- Ondersteunende processen in een team
- Onderlinge relaties in het team
- Relaties tussen het team en zijn omgeving

Als een team weet hoe het zich verhoudt tot deze vijf elementen, is een team in staat zijn effectiviteit te verhogen. Deze vijf elementen worden hieronder kort beschreven.

2.2.1 Missie, planning en doelstellingen van een team

Studies wezen uit dat de meest effectieve teams zich duidelijk bewust zijn van hun doelen en hun werk rondom deze doelen organiseren. Van Den Akker, T. (2012) zegt dat in ieder succesvol team dat werd onderzocht, de teamleden een duidelijke notie hadden van de doelstelling van het te verrichten werk. Overeenstemming hebben over doelstellingen, die door iedereen begrepen worden, is een meerwaarde binnen een team.

De auteur zag tevens dat het stellen van doelen een belangrijke motivatie is voor het team. Hoe meer het team de doelen zelf kan ontwikkelen, des te groter is de kans dat de doelen behaald worden. Duidelijke doelstellingen worden nog belangrijker in een veranderingsproces binnen een organisatie. Als een team niet weet waar het heen moet, is succes niet gegarandeerd. Doelstellingen kunnen in onzekere tijden een houvast bieden bv. tijdens het doorstaan van de tijdelijke nadelige gevolgen van de verandering. Er is ook een nadeel aan verbonden. Teams die vasthouden aan bepaalde doelstellingen, dus ook in een veranderingstraject, worden soms onbuigzaam. Als een team te rigide wordt, is het niet meer in staat zich aan te passen aan een veranderende omgeving wanneer dat nodig is.

2.2.2 Teamrollen

Een goede manier voor een team om zijn doelen te bereiken, is door het team logisch te structureren rond de doelen die bereikt moeten worden. Teamleden hebben behoefte aan duidelijke rollen en verantwoordelijkheden. Zij moeten op een duidelijke manier notie hebben van hun eigen rol en die van de andere teamleden. Aangeraden wordt om de toegewezen rol te laten aansluiten op de kwaliteiten en de aard van het individu. Hiervoor kunnen de besproken voorkeursleerstijlen van Honey en Mumford en de MBTI-typering uit het vorige hoofdstuk worden gebruikt.

Wanneer een verandering plaatsvindt, in en/of door een team, dan biedt transparantie in rollen twee voordelen:

- Het biedt een duidelijk bewust zijn van de doelen
- Het biedt een ondersteunend patroon voor het vervullen van de nodige taken.

2.2.3 Ondersteunende processen in een team

Van Den Akker, T. (2012) geeft aan dat een team ondersteunende processen dient te hebben om mensen in staat te stellen hun werk te realiseren. Hierbij wordt vastgesteld dat de basis van effectief groepswork in het betrokken zijn in de ondersteunende processen van het team en het ontwikkelen van een manier voor samenwerking ligt. De traditie van het leidinggeven, die vooral gericht is op taken en niet zozeer op de medewerkers, zijn noch participatie, noch samenwerking vanzelfsprekend. Beide vereisen oefening en doorzetting.

In de fases die een verandering met zich meebrengt, zullen in het team spanningen en werkdruk

ontstaan. Wanneer de ondersteunende processen duidelijk overeengekomen en gecommuniceerd werden in een vroeg stadium, kan hier op teruggevallen worden. Gedurende de verandering kunnen mensen onder druk komen te staan. Hierdoor kan hun visie verengen, waardoor zij meer zelfstandig, los van het team gaan werken. De ondersteunende processen kunnen helpen dit te voorkomen.

Voorbeelden van ondersteunende processen:

- Wanneer en hoe frequent zullen vergaderingen plaatsvinden en op basis van welke agenda?
- Welke methodes worden gehanteerd voor besluitvorming en het oplossen van problemen in het team?
- Welke procedures zullen gebruikt worden in het omgaan met conflicten wanneer deze zich voordoen?
- Hoe en op welke wijze zal het functioneren worden beoordeeld?

2.2.4 Onderlinge relaties in het team

Actief communiceren binnen een team is belangrijk. Om als individu binnen een team, teamdoelen en – rollen te realiseren, moet het team een consensus bereiken over de doelen. Het team moet unaniem en gezamenlijk ondersteunende processen overeenkomen. Om de gewenste resultaten te bereiken, moeten de relaties tussen de teamleden onderling goed zijn. De teameffectiviteit vereist een open communicatie die assertief en taakgericht is en gelegenheid biedt voor het geven en ontvangen van feedback, gericht op het ontwikkelen van een groot vertrouwen binnen de teamleden.

In een veranderingsproces, stijgt de individuele stress en is er neiging om meer te focussen op de taak en het resultaat, dan op de mens. Een groot vertrouwen tussen teamleden is de basis voor het succesvol oplossen van conflicten. Hierin mag de rol van de leidinggevende niet onderschat worden. Hij/ zij heeft hier een voorbeeldrol in. Als een leidinggevende open communiceert en zorgt voor een open feedbackcultuur, geeft dit vertrouwen naar de overige teamleden en kunnen zij dit voorbeeld volgen, zonder afgestraft te worden.

2.2.5 Relaties tussen het team en haar omgeving

Een team kan niet succesvol werken en zijn doelstellingen behalen wanneer er geen afstemming en uitwisseling is van informatie, middelen, producten en mensen met zijn omgeving. Dit is het gevolg van de aard van organisaties in de huidige tijd: gecompliceerd en met organisatiegrenzen die meer en meer vervagen.

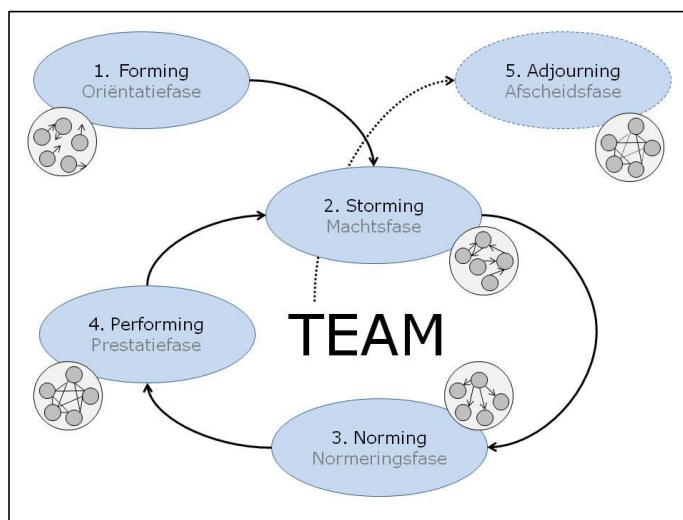
Aandacht voor de relaties tussen het team en zijn omgeving is onmisbaar voor het overleven in een steeds complexer en dynamischer wordende omgeving.

2.3 Hoe veranderen en ontwikkelen teams?

Elk team doorloopt een veranderproces. Dit begint vanaf het moment dat een team in het leven wordt geroepen. De ontwikkeling van teams verloopt in verschillende fasen. De verschillende fasen worden hieronder kort aangehaald.

Ieder team kan als uniek worden beschouwd, doch zijn er vaste fasen in de ontwikkeling te onderscheiden (van den Akker, T., 2012). De kern van het model van Tuckman bestaat uit vijf fasen dat een team achtereenvolgens doorloopt:

- Forming (oriëntatiefase)
- Storming (machtsfase)
- Norming (normeringsfase)
- Performing (prestatiefase)
- Adjourning (afscheidsfase)



Figuur 3: Teamontwikkeling volgens Tuckman

http://www.gertjanschop.com/modellen/teamontwikkeling_tuckman.html

Een team kan in theorie gevormd zijn, dan moet dit vertaald worden in de praktijk. Een team stelt zich in deze fase vele vragen over wat er van hen verwacht wordt. Deze eerste fase wordt gekenmerkt door onzekerheid. Deze fase wordt de oriëntatiefase genoemd. In de tweede fase, die machtsfase of storming wordt genoemd, wordt de rolverdeling en hiërarchie van het team bepaald. De teamleden spreken zich meer uit over de zorgen en vragen die ze hebben. Het is van belang deze fase niet te onderdrukken, maar op te lossen, zodat het team verder kan ontwikkelen. De wijze waarop omgegaan wordt met deze mogelijke conflicten, kan een beeld geven over hoe het team later met conflicten zal omgaan. Deze fase is van groot belang en zorgt voor een goed fundament voor het team.

De derde fase, norming, doet zich voor wanneer het team zich gaat richten op het realiseren van vooropgestelde doelen. Er is duidelijkheid over de doelen, rolverdeling en werkafspraken. De voorlaatste fase, performing of prestatiefase, is de fase waarin het team moeiteloos goede prestaties kan leveren. Het team heeft een manier gevonden om te leren en zichzelf verder te ontwikkelen. Er is een goede verdeling tussen de aandacht voor de taken en de aandacht voor het individu en het team. De laatste fase, adjourning of afscheidsfase, is in een later stadium toegevoegd om het eventueel opheffen van een team een plaats te geven in het veranderingsproces. Bijvoorbeeld als het in het praktische deel gaat over een projectgroep om de normensets van NIAZ te implementeren op de afdeling.

2.4. Aandachtspunten voor leiderschap in teams

Het model van Tuckman geeft een beeld van de stappen die een team in haar ontwikkeling maakt. De groeifasen van een team kennen ook struikelblokken. Deze zijn door van den Akker, T. (2012) beschreven aan de hand van een aantal zogenoemde valkuilen:

- Afhankelijkheid
- Vechten of vluchten
- Paarvorming
- Een- zijn

De leidinggevende van een team kan deze valkuilen helpen voorkomen. Vandaar dat de relevantie helder is deze mee te geven. De valkuilen en aandachtspunten worden hierna besproken.

- Afhankelijkheid

De eerste valkuil is 'dependency'. Een natuurlijke neiging van mensen bij het vormen van een nieuwe groep is rondkijken naar wie hen gaat vertellen wat de bedoeling is en wat ze moeten doen. Hier verwachten de groepsleden dat de leider zich om hen zal bekommeren. De groep stelt zich dus afhankelijk op van een kennelijk alwetende leider.

Deze leider moet ervoor zorgen dat de groepsleden zich goed voelen en hij mag hen niet confronteren met het werkelijke doel van de groep. De leider weet alles, begrijpt alles zonder woorden, kan alles en ontfermt zich over hen. De dominante gevoelens zijn machteloosheid en totale afhankelijkheid. Door extreme afhankelijkheid van de leider worden groei en ontwikkeling afgeremd.

Het is een valkuil die kan worden gekoppeld aan de Forming-fase van Tuckman. Het kan zich ook voordoen wanneer iemand in een later stadium aan het team wordt toegevoegd.

- Vechten of vluchten

Er is een dreiging van binnen de groep: wat is de rangorde van de teamleden? Het gaat over het bepalen en helder krijgen van wat de eigen macht en bevoegdheden zijn en wat die van anderen zijn. In deze groep is de leider belangrijk, omdat overgaan tot actie essentieel is voor het voortbestaan van de groep. Dit kan gedaan worden door het scheppen van een veilige en open sfeer of door het realiseren van

toewijding door een rolverdeling of het toekennen van verantwoordelijkheden binnen een team.

- Paarvorming

Met pairing wordt bedoeld dat teamleden onderling klikjes vormen om zo te proberen moeilijkheden te ontlopen. Leiderschap is nodig om de teamleden te bewegen door te gaan met het realiseren van de gewenste resultaten en hun persoonlijke verantwoordelijkheid te nemen. Dat is een valkuil die onder andere past bij fasen Storming en Norming, omdat teamleden medestanders gaan zoeken voor hun standpunten en hun invloed trachten te vergroten.

Bij paarvorming gelooft men collectief en onbewust dat, ongeacht de huidige problemen en noden van de groep, een toekomstige gebeurtenis hen zal redden. De groep verwacht dat de leider met iets of iemand een paar zal vormen om hen in de toekomst te redden. Bij 'pairing' gaat het om een soort staat van verwachting die geïnvesteerd wordt in een redder die-nog-geboren-moet-worden. Deze groep functioneert dikwijls op basis van veranderende subgroepen en wordt gedomineerd door gevoelens van hoop die volledig los staan van de werkelijkheid. De focus van de groep ligt in de toekomst als afweer tegen de moeilijkheden in het heden. Het is dan ook belangrijk dat de gestelde hoop zich in de toekomst blijft bevinden.

- Eén –zijn

Als een team het gevoel heeft bij elkaar te komen voor een hoger doel, op basis van een hogere macht, kunnen de leden zichzelf verliezen in een gevoel van volledige eenheid. Zodanig zelfs dat dit de teamleden afleidt van hetgeen echt moet gebeuren. De gezelligheid en cohesie worden een doel op zich. Het is de bedoeling dat er inter-afhankelijk wordt gewerkt, naast het gezamenlijk oplossen van problemen. Een leidinggevende is nodig om de aandacht weer op het werkelijke doel te vestigen en het tempo erin te houden. Teamleden moeten een zekere professionele maturiteit hebben. Een-zijn is een valkuil die onder meer kan worden verwacht in de performing fase, als de strijd gestreden is en het werk prettig verloopt. Het niet verbreken van deze prettige toestand kan dan een doel op zichzelf worden.

In de literatuur is er op een later tijdstip nog een vijfde valkuil beschreven. Deze valkuil is 'me-ness'. Hier ligt de nadruk op afscheiding in plaats van versmelting met de groep. De teamleden trekken zich terug en scheiden zich af van de groep die beschouwd wordt als een slecht object waartoe men niet wil behoren. De groepsleden zijn niet specifiek voor of tegen iets, maar zijn vooral bezig met hun deel van de taak en met hun eigen voordeel. In een dergelijk klimaat is elk compromis mogelijk, wordt niet echt een standpunt ingenomen en is men voornamelijk bezig voor zichzelf te zorgen in plaats van te investeren in een groep of organisatie (Roberts, 1999). Het kan getypeerd worden als een cultuurfenomeen gekenmerkt door egoïsme en de angst om het behoren tot een groep ervaren (Lawrence et al., 1996). Roberts (1999) twijfelt eraan of zowel Een-zijn als Me-ness beschouwd moeten worden als een van de valkuilen van de groeifasen van een team. Ze stelt dat het eerder een essentieel dilemma van onze tijd: aan de ene kant de wens om in de groep en de leider op te gaan zonder persoonlijke grenzen, aan de andere kant de tegenimpuls.

In dit hoofdstuk werd gekeken naar verandering in team en naar het team dat een verandering realiseert. De effectiviteit van een team kan worden vergroot als de teamleden en teamleider met elkaar een aantal zaken helder en eenduidig met elkaar overeenkomen: een missie, planning en doelstellingen, een adequate structuur en ondersteunende processen. Daarbij zijn ook goede onderlinge relaties binnen het team en tussen het team en de omgeving belangrijk. (Van Den Akker, T. 2012)

Het ontwikkelen van teams en daarmee het veranderen in teams kan worden getypeerd op basis van Tuckman's groeifasen voor teams. Er is leiderschap nodig om het functioneren in en het bijdragen aan organisatieverandering in teams in goede banen te leiden. Teamleden kunnen andere bezigheden op de eerste plaats zetten. Dat haalt de focus weg van de te behalen doelstellingen. Deze bezigheden werden beschreven als de valkuilen in de groeifasen in een team.

De leidinggevende heeft de verantwoordelijkheid deze problemen bespreekbaar te maken en samen met de teamleden te werken aan het zelfoplossend vermogen van het team. Hoge diversiteit in teams leidt tot een langzamere, maar kwalitatieve betere besluitvorming. Een lage diversiteit leidt tot een snellere, maar kwalitatief minder goede besluitvorming (van den Akker, T., 2012).

3. Verandering in organisaties

*“ If you talk to a man in a language he understands, it goes to his head,
If you talk to a man in his language, it goes to his heart”*

Nelson Mandela

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste theorieën en opvattingen vanuit de literatuur in relatie tot verandering in een organisatie besproken. Een vraag die terugkomt in bijna alle discussies in organisaties over veranderingen is of een gewenste verandering top- down of bottom- up moet worden ingezet en doorgevoerd?

Het beeld dat de teamleden en andere betrokkenen bij een verandering daarover hebben, hangt sterk af van de metafoer die zij bewust of onbewust hanteren. Een metafoer betekent letterlijk, beeldspraak die op vergelijking berust. De beeldspraak die iemand in het hoofd heeft, is van invloed op hoe diegene de werkelijkheid benadert. Inzicht hebben in de metaforen die gebruikt worden door leiders in verandering, kan helpen de discussie over de aanpak te nuanceren. Een metafoer is geen organisatie, maar een symbool waarmee de organisatie vergeleken kan worden.

3.1 Vier organisatiemetaforen

In deze paragraaf worden de vier meest gebruikte metaforen voor organisaties weergegeven en hoe deze kunnen gebruikt worden om verandering in organisaties beter te begrijpen. Hieraan wordt het kleurdruk denken gekoppeld (van den Akker, T., 2012).

De vier organisatiemetaforen worden in volgende paragrafen uitgelegd:

- Organisaties als machine
- Organisaties als politieke systemen
- Organisaties als organismen
- Organisaties als flux en transformatie

3.1.1 De organisatie als machine

In deze metafoer wordt de organisatie voorgesteld als een machine of een fabriek. Van den Akker, T. (2012) zegt hierover: *‘Wanneer we ons organisaties voorstellen als machines, dan gaan we ze zien als rationele ondernemingen die ontworpen en gestructureerd zijn om vooraf bepaalde doelen te bereiken. Er zijn vaste routines die worden doorlopen in de operatie, goed gedefinieerde structuren en rolbeschrijvingen. Alle machineonderdelen werken efficiënt en zijn optimaal op elkaar afgestemd. Procedures en standaarden zijn duidelijk gedefinieerd en er wordt verwacht dat men zich hier aan houdt.’*

De principes hiervan zijn vaak diep geworteld, zonder dat men daar helemaal van doordrongen is.

De belangrijkste overtuigingen hierin zijn:

- Iedere werknemer moet een leidinggevende hebben
- Werk wordt opgedeeld in rollen die specifiek worden toegekend
- Ieder individu wordt gemanaged op basis van afgelijnde doelstellingen
- Het management moet het geheel bewaken en besturen. Er moet discipline zijn onder de werknemers.

Zoals hierboven vermeld, sluit de auteur haar kleurdruk denken aan bij deze organisatiemetafoor. Bij deze eerste metafoor, wordt het blauwdruk denken gekoppeld.

Per metafoor wordt er dieper ingegaan op de vijf zienswijzen van verandering. Blauwdruk denken is gebaseerd op het wetenschappelijk en rationeel optimaliseren van processen. Hierbij worden de deugden van efficiënt organiseren, van specificaties, planning en controle onderstreept. Eerst denken (definiëren en ontwerpen) en daarna doen (implementeren) is de opzet. Het resultaat wordt van tevoren bepaald, evenals de weg ernaar toe: van A naar B (De Caluwé, L. & Vermaak, H., 2007).

Favoriete denkmodellen zijn stappenplannen, handboeken en richtlijnen. Meten is weten en gokken is missen. Er is een buitengewoon heilig geloof in de alwetendheid van experts en de empirische wetenschappen: is dat bewezen of aangetoond? En wat is het beste?

Deze machinemetafoor past beter bij een stabiele situatie, dan bij een situatie van verandering. De principes bevorderen efficiëntie en zijn een goede basis voor het beperken van fouten en verspilling. Indien veranderingen op deze manier worden doorgevoerd, ervaren de medewerkers dit als een verstoring van de zo zorgvuldig bewaarde balans. Er ontstaat bij hen weerstand. Het zal een sterke managementinzet vragen, een inspirerende visie en top- down- beheersing.

3.1.2 De organisatie als politiek systeem

Bij deze metafoor wordt een organisatie vergeleken met een politiek systeem. Anders geformuleerd: Welke machtsregels worden toegepast in de organisatie? De metafoor 'politiek systeem' is bruikbaar omdat het de rol van het machtsspel, tegenstrijdige belangen en conflicten in organisaties onderkent. Van den Akker, T., (2012) stelt hier dat mensen de overtuiging hebben dat zaken en politiek zouden moeten gescheiden blijven, terwijl de situatie al politiek is van aard. Er kan alleen gekozen worden voor de benadering van de situatie.

De belangrijkste overtuigingen zijn:

- De politiek van een organisatie heeft op elk individu een invloed. Iedereen die betrokken is bij de verandering, maakt automatisch deel uit van deze politiek
- Het opbouwen van steun voor een aanpak is onmisbaar als een initiatiefnemer iets voor elkaar wilt krijgen

- Het is belangrijk om te weten wie er machtig is en welke spelers met deze machthebbers verbonden zijn
- Coalities tussen individuen zijn belangrijker dan werkgroepen
- De belangrijkste beslissingen in een organisatie betreffen de toewijzing van schaarse middelen en mensen: wie krijgt wat? De verdeling is het resultaat van onderhandelen, strijd voeren en het bereiken van posities

De Caluwé, L. & Vermaak, H. (2007) noemen dit het geeldruk denken. Geeldruk denken is gebaseerd op socio-politieke opvattingen over organiseren, sturen en veranderen, waarbij belangen, conflicten, macht en posities een belangrijke rol spelen. Het veronderstelt dat veranderingen niet tot stand komen als ze niet gesteund, gelegitimeerd of gesanctioneerd worden door een coalitie van machthebbers, opinieleiders of krachtige persoonlijkheden. Draagvlak creëren, belangen bundelen, win-win situaties maken zijn favoriete manieren van doen.

Geeldrukdenkers zijn te herkennen aan het volgende spraakgebruik: achterbannen, comités, mandaten, gezichtsverlies, agenda's en dergelijke. Ze geloven dat iedereen handelt uit eigenbelang, dat er altijd verborgen agenda's zijn en dat het niet zozeer uitmaakt wat iemand zegt, maar wie het zegt. En niet om wat je kent, maar wie je kent. De machtigen moesten zich achter een bepaalde verandering scharen (een compromis). Zo niet, dan lijdt de verandering schipbreuk.

De beperkingen van deze metafoer schuilen in het onnodig ontwikkelen van strategieën op basis van de aanname dat een verandering altijd winnaars en verliezers oplevert. Het denken en handelen op basis van de 'politiek systeem' – metafoer kan, in ernstige vorm, de betrokkenen het onveilige gevoel geven in een politiek oorlogsgebied werkzaam te zijn.

3.1.3 De organisatie als organisme

In deze metafoer wordt de organisatie vergeleken met een levend wezen: een plant, mens of dier. Levende wezens zijn afhankelijk van hun omgeving voor onder meer zuurstof, voedsel en water. In deze metafoer wordt de organisatie gezien als een open systeem, met daarin met elkaar verbonden subsystemen. Deze zijn ontworpen om de vereisten van de omgeving (patiënten, vakbonden, overheid) in balans te brengen met de interne behoeften van de organisatie (afdelingen, teams en medewerkers).

De benadering op basis van de organisatiemetafoer bij veranderingen houdt in dat bij het ontwerpen van een verandering, de interne organisatie en de externe omgeving passend moet zijn. Ze moeten op elkaar aansluiten. De nadruk wordt gelegd op het onderzoeken van de (veranderde) omgeving. Het welzijn van individuen en groepen als onderdeel van de organisatie zelf zijn de belangrijkste elementen in deze metafoer. De aanname van deze metafoer is dat het hele systeem gezond moet zijn en zich voldoende moet kunnen aanpassen aan veranderingen in de omgeving. Deze gezondheid wordt bereikt als de organisatie zowel aan de sociale behoeften van individuen en groepen, als aan de behoeften van de omgeving kan voldoen.

De belangrijkste overtuigingen zijn:

- Er bestaat niet zoiets als één juiste oplossing om de organisatie te ontwerpen en te managen
- De informatie-uitwisseling tussen verschillende onderdelen van de systemen en de omgeving is belangrijk voor het succes van de organisatie
- Het is belangrijk om de aansluiting tussen de behoeften van het individu, team en organisatie te maximaliseren

De organisatiemetafoor wordt gewaardeerd in de wereld van Human Resources Management (HRM), aangezien deze ideeën overeenstemmen met de denkbeelden die hebben geleid tot het in het leven roepen van een HRM – functie in organisaties.

De Caluwé, L. & Vermaak, H. (2007) gebruiken voor hetzelfde principe het begrip groendruk denken. Groendruk denken is gebaseerd op het gedachtegoed van action learning, organisatie- ontwikkeling en de lerende organisatie. Veranderen en leren betekenen zo ongeveer hetzelfde: als je leert, verander je en als je verandert, leer je. Het gaat dan om het eigen maken van nieuwe vermogens, om het aanpassen aan veranderde omstandigheden of het zich bewust worden van de eigen manieren van doen en kijken.

Als mensen bewust onbekwaam worden, zien ze wat ze nog niet weten of kunnen en zijn ze gemotiveerd om daarin te investeren en daaraan te werken. Dat kan door het hanteren van twee veranderingsbenaderingen: spiegels en vensters. Spiegels staan voor het goed kijken naar jezelf, bij voorkeur door de ogen van anderen (door feedback, coaching, intervisie). Vensters staan voor nieuwe vergezichten, zodat je kunt zien dat dingen heel anders kunnen gaan (goede voorbeelden, rolmodellen, stages, bezoek brengen). Leren en veranderen doe je in het werk en samen met anderen. Reflectie en tijdelijk vertragen (stil staan bij wat er gebeurt of gebeurd is) zijn altijd nodig en vormen het essentiële onderdeel. Hiervoor is veiligheid nodig, zodat mensen willen openstaan en dat ook durven, voor ideeën of inzichten van anderen. Je mag en moet van fouten leren. Alles kan immers altijd beter.

De nadelen van de metafoor van het organisme volgens van den Akker, T., 2012, is dat een organisatie wordt gezien als een reactief systeem. En dat terwijl de organisatie zelf samenwerkingsverbanden kan initiëren en interventies kan plegen die de omgeving voorgoed kunnen veranderen. Verder is het beeld van samenhang en harmonie tussen functies en organisatieonderdelen dikwijls geromantiseerd. Soms functioneren organisatieonderdelen volledig onafhankelijk van elkaar. Het verdere risico is dat de metafoor een ideologie op zichzelf wordt. Een ideologie die door de HRM-afdeling volledig wordt aangehangen, maar niet door de leidinggevende.

3.1.4 De organisatie als flux en transformatie

In deze metafoor worden organisaties gezien als onderdeel van de omgeving, in plaats van los ervan. Volgens deze metafoor hebben organisaties het vermogen om zichzelf te organiseren, zichzelf te vernieuwen en te veranderen aan de hand van het hebben en nastreven van een bepaalde identiteit. Er is sprake van voortdurende verandering. Deze metafoor is, volgens sommigen, de eerste die de realiteit wat beter lijkt weer te geven: de turbulentie, de complexiteit, de chaos, enzoverder. Deze visie

onderstreept dat managers het veranderproces kunnen beïnvloeden, maar het zeker niet kunnen beheersen of ontwerpen.

De belangrijkste overtuigingen zijn:

- Orde komt voor chaos
- Organisaties hebben een natuurlijk vermogen om zichzelf te vernieuwen
- Het leven in organisaties wordt niet gestuurd door de regels van oorzaak en gevolg
- De opbouw van voldoende wrijving en spanning is belangrijk in het ontstaan van nieuwe manieren van werken
- De formele organisatiestructuur (teams, hiërarchieën) is maar één dimensie van een organisatie

Dit heeft volgende consequenties voor veranderingen binnen een organisatie:

- Verandering kan niet worden gemanaged. Het ontstaat uit zichzelf
- Managers staan niet buiten het systeem dat zij managen. Zij zijn onderdeel van de gehele omgeving en het veranderproces
- Spanningen en conflicten zijn belangrijke kenmerken van en een drijvende factor in, een op handen zijnde verandering
- Managers stellen zich ondersteunend op. Zij stellen de betrokkenen in de gelegenheid om denkbeelden uit te wisselen en focussen zich op significante verschillen. De rol van de managers is om de hiaten en tegenstrijdigheden aan de kaak te stellen

De Caluwé, L. & Vermaak, H. (2007) gebruiken hiervoor de term *witdruk denken*. Hierbij komt de verandering tot stand als gevolg van vrije wil, met de eigen energie van de betrokkenen en wordt deze verandering mede gevoed door het zoeken naar betekenis. *Witdruk denken* draait om levende complexe systemen met een beperkte voorspelbaarheid. Zelforganisatie, betekenisgevingen, wilsvorming zijn centrale begrippen. Verandering vindt autonoom plaats: alles stroomt altijd. Beïnvloeding is slechts beperkt mogelijk. Mensen komen in actie op grond van hun drijfveren en stellen zichzelf open voor verandering. Niet omdat het moet of zo hoort, maar omdat men het wil, er klaar voor is en de tijd rijp is. Interventies waarin men gelooft zijn gebaseerd op intensieve interactie, dialoog en betekenisgeving. Het gaat om het begrijpen en leren omgaan met dilemma's, met patronen, complexiteit, onzekerheid en onvoorspelbaarheid. Daardoor komt het weten van binnenuit: zo zie ik het, zo wil ik het. *Witdrukdenkers* zijn zelfbewuste actoren die weten wat ze willen. Ze zijn nauwelijks te beïnvloeden. Tenzij ze dat zelf willen natuurlijk. Ze zijn creatief, innovatief, maar ook grillig en eigenwijs.

Deze metafoer biedt weinig houvast aan managers. Het is slechts in beperkte mate mogelijk grip te krijgen op organisatieverandering. De metafoer biedt geen standaardproces, stappenplan of een stroomdiagram dat uitbeeldt hoe verandering plaats zou moeten vinden. De metafoer toont aan dat orde voorkomt uit chaos en dat logica veelal pas achteraf kan worden verklaard. De andere organisatie-metaforen bieden meer houvast en meer voorspellende mogelijkheden. Deze vermoedelijk realistische blik op verandering kan leiden tot een machteloos gevoel (van den Akker, T., 2012).

De Caluwé, L. & Vermaak, H. (2007) beschrijven nog een vijfde kleur waar geen metafoor aan gekoppeld is. Rooddruk denken vindt zijn grondslag in de aandacht voor human relations. Hoe kun je mensen motiveren? Wat is effectieve menselijke communicatie? Hoe kun je het beste uit mensen halen en hoe kun je mensen ontwikkelen? Favoriete manier van doen is, naast het belonen en prikkelen van mensen, ook het bevorderen van een wij- gevoel: cohesie en binding van mensen met de organisatie. Mensen willen ergens bijhoren, willen een gevoel van samenhang hebben. Dat is de reden waarom goede communicatie, goed samenwerken en teambuilding worden gezien als nastrevenswaardige dingen. Het geloof is dat veranderingen alleen kunnen plaatsvinden in persoonlijke, open en respectvolle conversaties. En daarbij moet steun, erkenning, perspectief en respect aan mensen gegeven worden. Een tevreden medewerker is een productieve medewerker. De verandering moet aangenaam, leuk en aantrekkelijk zijn. Mensen moeten zich er naartoe willen bewegen. Het woord moeten wordt hier weggelaten.



Figuur 4: Kleurentheorie van De Caluwé en Vermaak

3.2 Vier toepassingsgebieden

In de loop der jaren zijn er vier toepassingsgebieden ontwikkeld voor de kleurentheorie van De Caluwé, L. & Vermaak, H. (2007):

- Het kijken naar organisaties
- Het aanpakken van verandering
- Het opereren als veranderaar
- Het communiceren over veranderingen

3.2.1 Kijken naar organisaties

In elke organisatie en zelfs in elke afdeling, zijn de kleuren zichtbaar: in werkprocessen, in wijze van leiding geven, in wijze van samenwerking, in veranderingsaanpakken, in gewenste uitkomsten of in

idealen. De kleuren kunnen een krachtig hulpmiddel zijn bij het diagnosticeren van delen van organisaties of van hele organisaties. De kleuren verschaffen de taal om een organisatie te bekijken. Als een veranderaar zich bewust is van de veranderkleuren, wordt hij/zij gestimuleerd om meervoudig te kijken. Hij/zij kan zich nog eens afvragen of het vanuit een andere kleur toch weer niet anders in elkaar zit. Hij/ zij zet dan steeds een andere bril op.

3.2.2 Aanpakken van verandering

Alle kleuren hebben hun sterke kanten. Dat betekent dat sommige aanpakken beter passen bij bepaalde typen veranderingen. Een gebouw neerzetten vraagt een blauwe aanpak, net als het maken van een organisatiestructuur of een opleidingsplan bijvoorbeeld. De wijze van aanpakken past vaak bij een bepaald type mensen. Mensen grijpen naar hun favoriete benaderingswijze, ongeacht het type verandering of de context waarin die plaatsvindt. Soms zullen in een bepaalde context alleen bepaalde aanpakken geaccepteerd worden, omdat de alternatieve benaderingen niet wordt gezien of zal worden afgewezen.

3.2.3 Opereren als veranderen

Veranderaars hebben net als andere mensen een voorkeur of dominant gedrag. Niet iedereen is sterk in alles. In het kleurdruk denken is dit hetzelfde. Veranderaars zijn sterk in bepaalde kleuren en zwak in de anderen, hebben een dominante kleur alsook kleuren die voor hen een allergie zijn. Hetgeen wel mogelijk is als veranderaar, is de andere kleuren te begrijpen en eenvoudige interventies te doen in deze kleur. Er zijn twee stromingen, waarvan De Caluwé, L. & Vermaak, H. (2007) de tweede volgen. Enerzijds is er de stroming die zegt dat de competenties waar iemand niet goed in is, moet ontwikkelen en anderzijds is er de stroming die zegt dat het juist de competenties waar iemand goed in is, moet ontwikkelen.

3.2.4 Communiceren over verandering

Het is heerlijk als iemand aan een half woord genoeg heeft, als een collega goed bij iemand aansluit, als een team op dezelfde manier naar de wereld kijkt, als het klikt. Het is wel deze knusheid die eenzijdigheid kan versterken. De kleurentheorie is een niet-bedreigende manier om tussen mensen verschillende overtuigingen en geloofssystemen op tafel te krijgen en bespreekbaar te maken.

De Caluwé, L. & Vermaak, H. (2007) hebben met deze kleurentheorie een intelligente vereenvoudiging van de werkelijkheid gemaakt. De theorie probeert niet de werkelijkheid te beschrijven in termen van het is waar of het is onwaar. Wel maakt de theorie de werkelijkheid hanteerbaar door middel van nieuwe taal, nieuwe concepten en nieuwe labels. Met die nieuwe taal en labels is de werkelijkheid beter te doorgronden en de complexiteit ervan beter te doorzien. Het biedt de mogelijkheid onder de oppervlakte te kijken en te zien en te begrijpen dat onderliggende waarden en overtuigingen een

belangrijke rol spelen. Zichtbaar wordt waarom veranderingen soms plaatsvinden, soms stagneren, soms tot conflicten leiden en soms strijdige uitkomsten opleveren. Het helpt vooral veranderaars om beter en betekenisvol met elkaar over veranderen te praten. Ook veranderaars zelf hebben hun voorkeuren, allergieën en overtuigingen. Men kan niet kleurloos praten of denken. Jezelf bewust worden van die voorkeuren en afkeuren is een voorwaarde voor een betekenisvolle dialoog.

3.3 Verschillende veranderingsmodellen

In deze paragraaf worden de belangrijkste veranderingsmodellen opgesomd die sinds circa 1950 zijn ontwikkeld door toonaangevende auteurs:

- Lewin, het drie – stappen – model
- Bullock en Batten, de geplande verandering
- Kotter, acht stappen voor het transformeren van een organisatie
- Beckhard en Harris, de veranderformule
- Nadler en Tushman, het congruentiemodel
- Camp, de matrixmethode
- Bridges, het managen van transitie
- Senge, het systemisch model
- Stacey en Shaw, complexe responseprocessen

Het is niet zinvol al deze modellen uit te schrijven. We beperken ons tot het model dat van toepassing is voor de uitwerking van het praktijkgedeelte, namelijk de acht stappen voor het transformeren van een organisatie van Kotter.

De methoden die bij geslaagde transformaties worden gebruikt, zijn allen gebaseerd op één fundamenteel inzicht namelijk, dat om een groot aantal redenen een ingrijpende verandering niet gemakkelijk tot stand komt. Zelfs als het voor een objectieve waarnemer duidelijk is dat bijvoorbeeld de kosten te hoog zijn of dat producten niet goed genoeg zijn, of dat er niet adequaat wordt gereageerd op veranderende eisen van de consument, kan de noodzakelijke verandering stagneren vanwege naar binnen gerichte culturen, starre bedrijfsregels, een laag niveau van vertrouwen, gebrek aan teamwork, gebrek aan leiderschap enzovoort. Om effectief te zijn, moet een methode die ontworpen is om strategieën te veranderen, of de kwaliteit te verbeteren, houvast geven in tijden van een organisatieverandering.

Het proces bestaat uit acht fasen, iedere fase houdt verband met een van de acht fundamentele fouten die veranderingsprojecten ondermijnen. De eerste vier fasen dragen ertoe bij dat de verstarde huidige situatie in beweging komt. Als verandering gemakkelijk zou zijn, zou al die inspanning niet nodig zijn. In de fasen vijf tot en met zeven worden vervolgens veel nieuwe methodes van aanpak geïntroduceerd. Tijdens de laatste fase worden de veranderingen in de organisatiecultuur verankerd en zorgt men dat deze beklijven.

Het komt vaak voor dat mensen die onder druk staan om resultaten te boeken, proberen om bij een

ingrijpende verandering, fasen over te slaan. Dit wil zeggen dat er een wil is om te veranderen, maar zonder solide basis. Dan is de kans op succes zeer klein.

De verschillende stappen worden hieronder in chronologische volgorde schematisch weergegeven. Het is dit model dat in het praktijkgedeelte van deze bachelorproef gebruikt zal worden. Dit model wordt toegepast op het veranderingsproces van de Intensieve Therapie Eenheid van het Jessa Ziekenhuis.

1. Urgentiebesef vestigen

- Markt – en concurrentieonderzoek
- Crises, potentiële crises en belangrijke kansen vaststellen en ze bespreken



2. De leidende coalitie vormen

- Een groep samenstellen met genoeg macht om leiding te geven aan de verandering
- Zorgen dat de groep als team samenwerkt



3. Een visie en strategie ontwikkelen

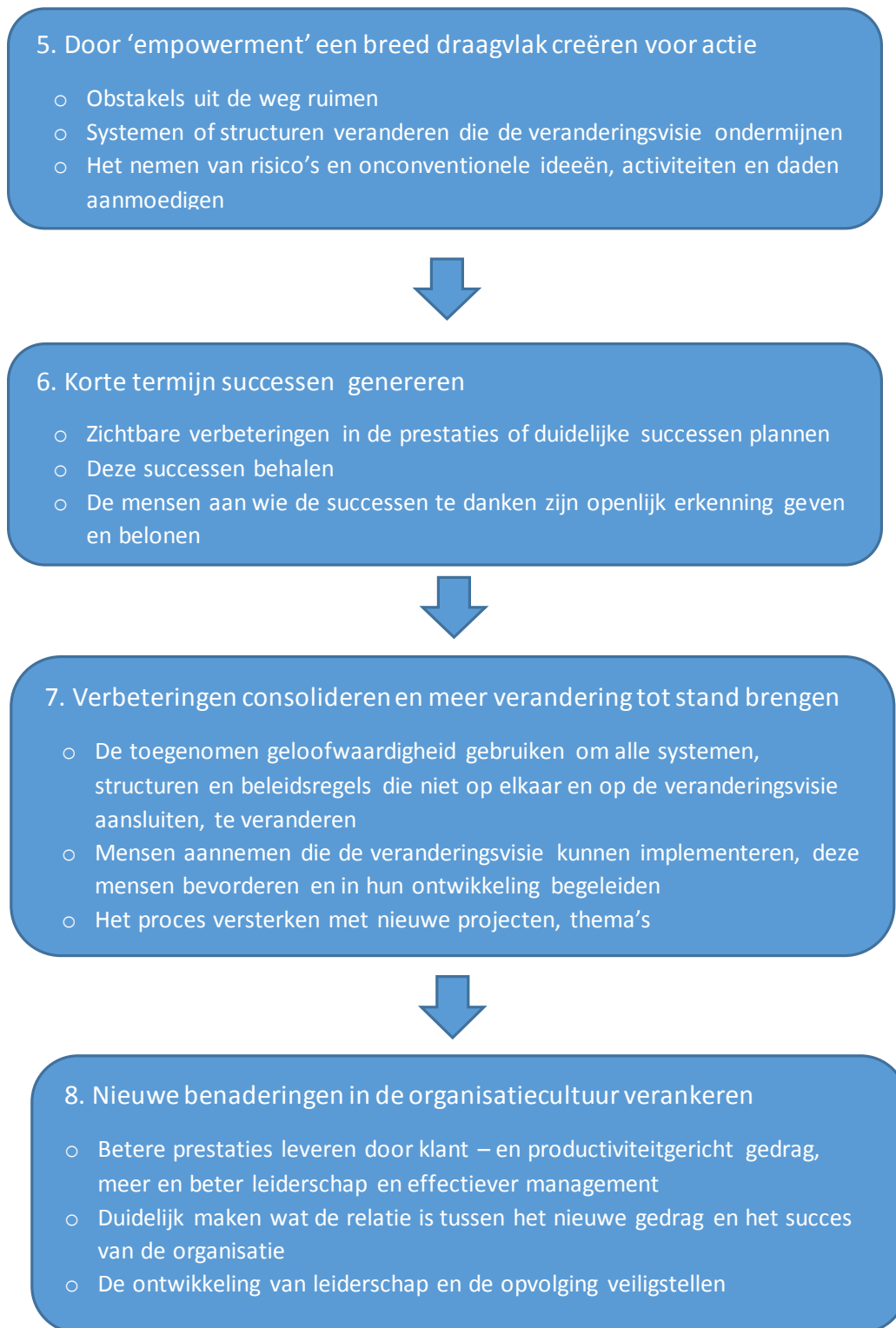
- Een visie creëren die richting helpt geven aan de veranderingsoperatie
- Strategieën ontwikkelen om die visie te realiseren



4. De veranderingsvisie communiceren

- Alle mogelijke middelen gebruiken om voortdurend de nieuwe visie en strategieën te communiceren
- De leidende coalitie als rolmodel laten dienen voor het gedrag dat van de medewerkers wordt verwacht





Figuur 5: Acht-fasenproces voor ingrijpende verandering volgens Kotter

4 Leiderschap in verandering

“ Leiderschap is mensen laten ervaren dat ze meer kunnen
dan ze zelf dachten”

auteur onbekend

Om een zich te krijgen over de rol van de leider in een veranderingsproces, wordt in dit hoofdstuk dieper ingegaan in het verkennen van de verschillende rollen in een veranderproces die leiders zouden kunnen vervullen. Eveneens zal het belang van de leiderschapsstijlen beschreven worden en hoe leiders zich kunnen focussen op de verschillende fasen van een veranderingsproces. Tot slot zal het belang van zelfkennis en het versterken van de eigen emoties in de leiderschapsrol worden beschreven.

4.1 Managers en leiders

De begrippen management en leiderschap zijn begrippen die vaak door elkaar gehaald worden, maar beide begrippen hebben een andere betekenis. Management wordt door van Nobelen, P. & van Hemmen, L. (onbekend) omschreven als: “Het gedaan krijgen van zaken door anderen”, terwijl leiderschap omschreven worden als: “Andere mensen zaken laten willen doen”. Met andere woorden zijn leiders bezig met het motiveren en het beïnvloeden van anderen, door zich er op toe te leggen richting te geven aan de organisatie, terwijl managers gericht zijn op het beheren en besturen van de dagelijkse gang van zaken. De leider is toekomstgericht en mensgericht en de manager resultaatgericht.

Volgens van den Akker, T. (2012) hebben organisaties leiderschap nodig om te kunnen veranderen, alsook managers om niet volledig afhankelijk te zijn van die ene charismatische leider. Eveneens haalt de auteur ook aan dat er te veel managers zijn en er een tekort is aan leiderschap in de organisatie, wat de innovatieve kracht van de organisatie afremt.

4.2 Transformationeel leiderschap

Transformationeel leiderschap is een proces dat individuen verandert en transformeert. In andere woorden is transformationeel leiderschap de mogelijkheid om anderen de wil te geven om te veranderen, te verbeteren en geleid te willen worden (Hall, J., Johnson, S. & Wysochi, A. et al, 2015). Zowel de leider als de volger hebben hetzelfde doel en het leiderschap is gericht op inspiratie, charisma, intellectuele stimulatie en geïndividualiseerde behandeling. Effectief transformationeel leiderschap resulteert in een stijging van de performantie en het behalen van de vooropgestelde doelen. Elk van deze 4 componenten zijn waardevol binnen een veranderingsproces. Wanneer leidinggevend sterke rolmodellen zijn, aanmoedigen, innovatief zijn en hun coachend vermogen hanteren, helpen zij de

volgers groeien in meer performante en succesvolle volgers. Eveneens maken de auteurs duidelijk dat managers die het transformationeel leiderschap hanteren, effectievere leiders zijn met een stijging van de outcome in zowel de publieke- als private sector, door het creëren van een visie. Volgens van Akker, T. (2012) wordt met het hanteren van dit leiderschap, vertrouwen, bewondering en respect voor de leider gecreëerd bij de volgers.

Transformationeel leiderschap heeft betrekking op een brede waaier binnen het begrip *leiderschap* en er zijn voor de leiders gaan specifieke stappen om dit soort leiderschap te leren. Een effectieve transformationele leider worden is een proces waarin bewuste inspanningen geleverd moeten worden om deze stijl eigen te worden. Volgens Hall, J., Johnson, S. & Wysochi, A. et al, 2015 kan het begrijpen van de basisprincipes en de 4 eerder vernoemde pijlers helpen om transformatief leiding te geven.

4.3 Leiderschapsrollen in het veranderproces

Succesvol leiderschap bij verandering komt niet van de top van de organisatie, maar de verandering komt uit de organisatie zelf. Aan de top van een organisatie kunnen niet één of twee mensen blijvende verandering teweegbrengen. Daar zijn meer mensen voor nodig die onderverdeeld worden in drie typen leiders: plaatselijke lijnrechter, leiders aan de top en interne netwerkers (Van Den Akker, T., 2012).

- *Plaatselijke lijnrechters*: Dit zijn de eerstelijnsmanagers die producten en diensten ontwerpen en maken dat de primaire processen werken. Zonder de toewijding van deze managers kunnen er geen significante veranderingen plaatsvinden. Kenmerkend aan deze leiders, is dat deze zeer gefocust zijn op hun eigen teams en vertrouwen op interne netwerkers om hen te verbinden met andere delen van de organisatie en op leiders aan de top om de juiste infrastructuur te creëren die er voor zorgt dat goede ideeën en het ontwikkelen van deze ideeën bevorderd worden.
- *Leiders aan de top*: Verandering begint niet bij de directie, maar de leiders aan de top zijn verantwoordelijk voor de drie belangrijkste dingen: ontwerpen van de juiste innovatieve omgeving, de juiste infrastructuur voor betrokkenheid en beloning & training en begeleiding van lokale lijnmanagers en het dienen van rolmodellen om hun verbondenheid aan de waarde en het doel te demonstreren.
- *Interne netwerkers*: Van den Akker, T. (2012) geeft aan dat de organisatorische uitdagingen zich voordoen op de interacties tussen projectgroepen, functies en teams. Interne netwerkers zijn mensen die via deze interactie, netwerkleaders genoemd, werken. Ze hebben de verantwoordelijkheid om te gidsen, te adviseren en actief te helpen. De interne netwerkers werken samen met de lijnmanagers en hebben het inzicht om plaatselijke lijnleiders te helpen om verder te komen en verandering te realiseren door de hele organisatie. De verbinding tussen groepen wordt in de praktijk vaak lastig gerealiseerd omwille van volgende obstakels:
 - Leiders aan de top zijn moeilijk te bereiken

- Interne netwerkers worden vaak afgeleid van hun leiderschapsrol met verzoeken om hun expertise in te brengen
- De rol van interne netwerkers wordt onderschat als leider bij verandering

4.3.1 Leiderschapsrollen

Vermeren, P. (2014) staat achter het model van de leiderschapsrollen, omdat de Roos van Leary een eerste wetenschappelijke poging was om het gedrag tussen mensen in kaart te brengen. Later werd duidelijk dat het evidentie had, waarop de auteur heeft verder gebouwd.

Van den Akker, T., (2012) geeft aan dat er vier specifieke leiderschapsrollen nodig zijn voor succes en voor blijvende verandering in een organisatie.

Sponsor:

De bevoegdheid van de sponsor bestaat er in om de verandering te realiseren door de verandering te legitimeren en te fiatieren. De sponsor is een lijnmanager van de mensen die de verandering zullen doorvoeren. Eveneens beschikt de sponsor over de nodige resources zoals tijd, geld en mensen. De sponsor beschikt ook over ondersteunende sponsors die mede verantwoordelijk zijn voor het sponsoren van verandering in hun eigen verantwoordelijkheidsgebied en door geen cynisme uit te stralen over de verandering richting het uitvoerende team. Goede sponsors hebben een duidelijke visie over verandering. Doelen en meetbare uitkomsten die betrekking hebben op de verandering worden geïdentificeerd.

Implementer:

Implementers zijn de mensen die de verandering daadwerkelijk implementeren. Zij leggen verantwoording af aan hun sponsor. De verantwoordelijkheid van de implementers bestaat er uit om signalen uit de praktijk van het verandertraject naar de sponsor kenbaar te maken. Dit zorgt er voor dat de sponsor wordt behoed van een tunnelvisie en verrast wordt door obstakels die op de werkvloer al werden waargenomen. Implementers zijn het meest effectief als ze luisteren, navragen en hun vragen voorleggen aan de sponsor aan het begin van het verandertraject.

Change Agent:

De rol van een change agent bestaat uit het begeleiden van het proces van de verandering. De agent kan fungeren als dataverzamelaar, opleider, adviseur, begeleider van workshops of vergaderingen en als coach. Belangrijk om te weten is dat de change agent geen verantwoordelijkheid of direct zeggenschap heeft over de implementers. De effectiviteit van de rol van change agent is mede afhankelijk van de wijze waarop de sponsor er mee omgaat. De sponsor moet de verandering niet volledig op het bordje van de implementers schuiven, maar moet zichzelf erbij betrokken blijven voelen. Het is de bedoeling dat de change agent de sponsor betrokken houdt en bewaakt dat deze de rol en verantwoordelijkheden adequaat oppakt.

Advocate:

Het idee over hoe de verandering gerealiseerd kan worden, komt van de advocate, in wisselwerking met een sponsor om het idee te verwezenlijken. Kenmerkend aan advocates, is dat deze gepassioneerd en sterk gemotiveerd zijn, maar zonder goede sponsor kan de advocate uiteindelijk gefrustreerd en moedeloos worden.

Van den Akker, T. (2012) geeft aan dat het ook eenvoudiger kan: de strategen die de verandering initiëren en de visie formuleren, de implementers die de verandering doorvoeren, de ontvangers bewegen om mee aan de verandering te werken & het proces leiden, terwijl de ontvangers de verandering moeten aanvaarden en ondergaan.

4.4 Leiderschapsstijl

Goleman, D. (2000) zegt dat doeltreffende leiders beschikken over verschillende leiderschapsstijlen die flexibel worden ingezet om zo de prestaties en de resultaten te beïnvloeden. Eveneens geeft de auteur weer dat er een verband bestaat tussen emotionele intelligentie en resultaten in het bedrijfsleven. Leiders die hoog scoren op zes of meer competenties inzake emotionele intelligentie, zijn veel doeltreffender dan collega leiders die lager scoren.

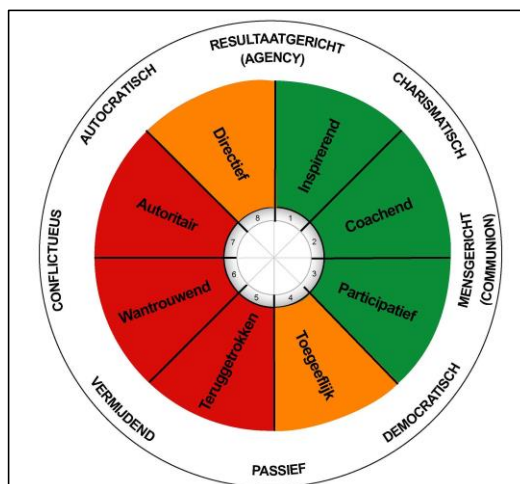
Goleman, D. (2000) komt tot de conclusie dat bij het hanteren van de leiderschapsstijlen, er een meetbaar effect is op het klimaat in een organisatie. Het begrip *klimaat* wordt omschreven als:

- De flexibiliteit: hoe vrij voelen medewerkers zich om te innoveren zonder dwars te worden gezeten door bureaucratie
- De mate van verantwoordelijkheidsgevoel voor de organisatie
- Niveau van de normen die mensen stellen
- De mate waarin werknemers feedback op de eigen prestatie en de beloning daarvoor achten
- De duidelijkheid onder de werknemers omtrent missie en de waarden
- De mate van toewijding naar het gemeenschappelijke doel

Wanneer Goleman, D. (2000) het effect van het klimaat op de financiële resultaten zoals omzet en efficiëntie in de organisatie bekijkt, constateert hij dat zowel het begrip *leiderschapsstijl* als *klimaat* direct met elkaar gecorreleerd zijn. Met andere woorden, wanneer leiders een stijl hanteren dat een positief effect heeft op het klimaat, is er een beter resultaat op de bedrijfsresultaten.

4.4.1 De stijlen afzonderlijk bekeken

Leidinggevendens hanteren 8 leiderschapsstijlen waarvan niet elke stijl een even productief effect heeft op het klimaat en resultaten. De acht leiderschapsstijlen volgens Vermeren, P. (2014):



Figuur 6: Leiderschapscomplex volgens Vermeren

De *inspirerende stijl* of ook wel de visionaire- of de gezaghebbende stijl genoemd door Goleman, D. (2000), is van alle leiderschapsstijlen het doeltreffendst en heeft een weerslag op elk aspect van het klimaat in een organisatie. De leider is visionair, motiveert mensen door hun duidelijk te maken hoe hun werk aansluit bij de algemene visie van de organisatie en formuleert het doel waarnaar gewerkt wordt. Hierbij geeft de leider de werknemers de vrijheid om te innoveren, te experimenteren en berekende risico's te nemen.

Deze stijl is echter doeltreffend wanneer een onderneming op drift is geraakt en de leider een nieuwe koers heeft uitgestippeld en er voor zorgt dat de werknemers zich in die nieuwe visie kunnen vinden. Geloofwaardigheid en enthousiasme van de leidinggevende en respect voor de leidinggevende zijn hierbij succesfactoren.

De gevolgen van deze stijl van leiderschap is dat de medewerkers zich veilig en meer zelfzeker voelen en meer bereid zijn om te volgen. Eveneens zullen de productiviteit, het innovatief gedrag en de bedrijfsresultaten verbeteren.

In de *coachende stijl* ligt de focus op het helpen van medewerkers op korte termijn, het ontwikkelen van medewerkers op lange termijn en op de aandacht voor de persoonlijke relatie met de medewerker. De leidinggevende is in het gebruik van deze leiderschapsstijl open over zijn eigen ervaringen, vriendelijk, geduldig en voelt zich verbonden met anderen. Eveneens bezit hij de kracht om de werknemers aan intellectuele stimulatie te laten doen, door de werknemer zelf eerst te laten nadenken, alvorens input te geven als dit nodig blijkt te zijn (Vermeren, P., 2014).

Coachende leidinggevendens helpen werknemers hun sterke en zwakke punten in te zien, moedigen werknemers aan om ontwikkelingsdoelstellingen op te stellen en ondersteunen vervolgens ook met het behalen van deze doelen.

Uit onderzoek van Goleman, D. (2000) blijkt dat de coachende stijl het minst wordt toegepast aangezien vele leidinggevendenden hadden aangegeven dat in deze hogedruk economie niet voldoende tijd zou zijn om mensen op te leiden en te helpen groeien.

De gevolgen van deze stijl van leiderschap zijn, dat de medewerkers minder gestresseerd zijn, zich veilig voelen waarbij de identificatie met het team heel hoog is, wat op zijn beurt weer een impact heeft op de loyaliteit. Wanneer deze stijl correct wordt toegepast, zullen de kwantitatieve prestaties op het werk licht stijgen, terwijl de kwaliteit van het werk drastisch toeneemt.

Participatief leiding geven is een stijl van leiding geven waarbij de leidinggevende de werknemers vraagt om mee te denken en ook mee te beslissen. De leidinggevende scheidt met andere woorden de randvoorwaarden waarbinnen de werknemers kunnen functioneren en stimuleert via deze manier om zelf initiatieven te nemen door middel van empowerment dat gericht is op het verlenen van zelfcontrole en autonomie. Door het betrekken van de werknemers, worden de kwaliteiten beter benut, waardoor de arbeidsmotivatie toeneemt en er bij veranderingen meer draagvlak wordt gecreëerd. Het toepassen van de stijl vergt een grote mate van empathie om op een gemeende manier te weten wat er zich op de werkvloer afspeelt.

De gevolgen van deze stijl van leiderschap op de medewerkers, is dat zij zich gesteund en gerespecteerd voelen en durven hun mening vrij te uiten. Hierdoor komen meer invalshoeken aan bod wat de kwaliteit van beslissingen verbetert. Eveneens is het zo dat de medewerkers vaak de stijl van de leidinggevende gaan kopiëren en dus de neiging gaan vertonen om zelf ook vriendelijker en meer empathisch te reageren op teamgenoten.

In tegenstelling tot de participatieve stijl, waar de leidinggevende de werknemers zo veel mogelijk autonomie geeft, is de *toegeeflijke stijl* gebaseerd op het feit dat de leidinggevende de werknemers te veel autonomie geeft. Hierdoor is de leidinggevende erg flexibel met normen en regels en in de interactie met de werknemers. Het te vaak inzetten van deze leiderschapsstijl, kan problemen opleveren. De werkomgeving kan de leidinggevende dan beoordelen als iemand die geen leiding geeft aan mensen, te soepel is met normen en regels of zelfs niet over zware fouten spreekt. Doch zijn er ook situaties waarbij deze leiderschapsstijl wel ingezet kan worden. Zo kan de leidinggevende het bedrijfsbelang ondergeschikt stellen aan het belang van een werknemer ten gevolge van een privé probleem en zullen de werknemers dit alleen maar appreciëren.

De gevolgen van deze stijl van leiderschap zijn dat de medewerkers minder stress ervaren door hun beleving in een grotere autonomie, waardoor zij zich betrokken en gewaardeerd voelen als de leider veel afwisselt met andere stijlen van leiding geven. Op prestatievlak zullen de medewerkers bij deze stijl sneller geneigd zijn om zelf met voorstellen en oplossingen te komen.

De teruggetrokken leiderschapsstijl valt onder de vermijdende stijlen van het leiderschapscircumplex dat Vermeeren, P., (2014) beschrijft. Deze stijl wordt gekenmerkt door persoonlijke en professionele afwezigheid, samengaan met besluiteloosheid. Met andere woorden aarzelen leidinggevendenden om hun eigen voorkeur te uiten, worden beslissingen of uitdagingen te lang uitgesteld, of heeft de leidinggevende te weinig tijd. Bovendien geeft de leidinggevende te weinig leiding aan zijn

werknemers. Het ontwijken van interacties wordt niet alleen door de medewerkers geïnterpreteerd als een gebrek aan steun, maar ook als desinteresse.

Soms kan het wel eens voorkomen dat de teruggetrokken stijl van tijdelijke aard is. Dit kan dan samenhangen met de motivatie die soms fluctueert, het energiepeil of een sterfgeval in de familie.

De gevolgen van deze stijl van leiderschap zijn dat de medewerkers zich minder met de leider en het team kunnen identificeren, waardoor de prestaties lichtjes achteruit gaan. Eveneens is het zo dat medewerkers bij deze stijl sneller uitkijken naar een nieuwe baan of zich sneller ziek melden ten gevolge van stress en demotivatie.

De wantrouwende stijl wordt door de leidinggevende gehanteerd door zich solistisch op te stellen, bewust onduidelijk te zijn, anderen snel en negatief te beoordelen en wantrouwig te zijn. Angst en wantrouwen zijn de meest voor de hand liggende oorzaken die vaak aan de basis liggen van zulk gesteld gedrag. Binnen het leiderschapscircumplex, bevindt deze stijl zich aan de linkerkant van de verbondenheidsas, wat wijst dat het gestelde gedrag onvriendelijk, wantrouwig en soms als vijandig aanschouwd kan worden. Wanneer medewerkers zulk gedrag sporadisch bij de leidinggevende observeren, spreekt het voor zich dat de leidinggevende niet als wantrouwend bestempeld mag worden, maar wanneer meerdere medewerkers zulk gedrag toeschrijven aan de leidinggevende, is er een ernstig probleem. De leider wordt als een onaangenaam persoon ervaren en de teamidentificatie lijdt zeer ernstig onder deze communicatiestijl. Eveneens zijn de medewerkers het minst tevreden, want ze vinden dat hun leidinggevende koud en niet charismatisch is, met als gevolg de toename van stress.

De gevolgen van deze stijl van leiderschap zijn, dat de teamidentificatie lijdt onder deze leiderschapstijl, waardoor de medewerkers hun leidinggevende koud en niet charismatisch vinden en de stress gevoelig toeneemt. Dit zorgt er voor dat de medewerker sneller uitkijkt naar een nieuwe baan of zich eveneens sneller ziek meldt ten gevolge van stress en demotivatie.

De autoritaire leiderschapstijl is een destructieve stijl die zich kenmerkt dat de leider op een eenzijdige en onplezierige manier oplegt, boosheid uit in allerlei gradaties, dominerend is, dreigt met sancties en de menselijke kant uit het oog verliest.

De gevolgen van deze stijl van leiderschap zijn dat de medewerkers vals complementaire reacties gaan ontwikkelen, waarbij de meeste medewerkers 'ja' zullen knikken en 'neen' zullen denken. Ook is het zo dat medewerkers wraakgevoelens gaan krijgen of gestresseerd geraken en hun autonome motivatie gaan verliezen. Dit zal leiden in een verlies van kwaliteit en kwantiteit van het werk, maar ook op het leervermogen van de werknemers. Angstige werknemers leren immers minder goed en kunnen minder goed nadenken.

De directieve stijl is gericht op de gehoorzaamheid van de medewerkers en heeft een effect op het klimaat in de organisatie, waarbij de flexibiliteit en het verantwoordelijkheidsgevoel van de werknemers de grootste klap krijgen. Kenmerkend aan deze stijl is dat alle beslissingen top-down worden genomen en de suggesties die de werknemers hebben niet worden aanvaard. Hierdoor ondervinden de werknemers zo weinig respect, dat zij geen verdere ideeën meer naar voren brengen, of het gevoel verliezen om nog zelf meester van de eigen situatie te zijn.

Gezien de negatieve effecten op de werknemers, zou er verondersteld worden dat deze leiderschapsstijl best niet gebruikt wordt, maar volgens Goleman, D. (2000), heeft het gebruiken van deze stijl soms ook zijn voordelen. De stijl heeft zijn doeltreffendheid bewezen in crisissituaties waarbij per direct een urgente verandering wenselijk is, of bij individuele probleemgevallen in de organisatie, waarbij alle andere verbeteringspogingen mislukt zijn. Belangrijk om bij deze stijl te onthouden, is dat wanneer de leidinggevende deze stijl blijft hanteren nadat de crisis gewend is, het gevoel van moreel en de gevoelens van degenen die hij leidt op de lange duur desastreus zijn.

De gevolgen van deze stijl van leiderschap zijn vergelijkbaar met de gevolgen van de autoritaire leiderschapsstijl. Het verschil is echter dat de gevolgen zich minder snel presenteren.

Goleman, D. (2000) geeft aan dat een leider gemakkelijker als doeltreffend wordt beschouwd, naarmate de leider meerdere leiderschapsstijlen kan toepassen. Wanneer de leider vier of meerdere stijlen bezit (meer groene stijlen dan rode stijlen) en flexibel kan schakelen tussen deze stijlen, hebben deze leiders het beste klimaat om te veranderen en de hoogste prestatieniveaus.

4.5 Het belang van emotionele intelligentie voor succesvolle leiders

Goleman, D. (2000) zegt dat elke afzonderlijke leiderschapsstijl voorkomt uit verschillende componenten van emotionele intelligentie. Deze emotionele competenties blijken twee keer belangrijker dan de inhoudelijke- en intellectuele vaardigheden in het onderscheiden van succesvolle en gemiddelde leiders.

Van den Akker, T. (2012) stelt dat mensen elkaar veranderen met de emotionele staat waarin ze zich verkeren. Wanneer een leider in een veranderproces bijvoorbeeld stress ervaart, zal deze stress overgebracht worden naar de betrokkenen, tenzij de leiders beschikken over een uitgebreide set van emotionele competenties.

Zelfinzicht		Sociale competenties	
Zelfbewustzijn	Zelfbeheersing	Sociaal bewustzijn	Sociale vaardigheid
<p><i>Emotioneel:</i> begrijpen en beseffen welk effect de eigen emoties hebben op het prestatieniveau op het werk en relaties</p> <p><i>Zelfevaluatie:</i> het kennen van de eigen sterke punten en beperkingen</p> <p><i>Zelfvertrouwen:</i> sterke en positieve zelfwaardering</p>	<p><i>Zelfcontrole:</i> het vermogen destructieve emoties en impulsen onder controle te houden</p> <p><i>Betrouwbaarheid:</i> eerlijkheid en integriteit tonen</p> <p><i>Plichtsgetrouwheid:</i> Het vermogen de eigen persoon en integriteit te managen</p> <p><i>Aanpassingsvermogen:</i> Het vermogen zich aan te passen aan veranderende situaties en obstakels te overwinnen</p> <p><i>Prestatiegerichtheid:</i> De drang om een interne prestatienorm te halen</p> <p><i>Initiatief:</i> bereidheid om kansen te nemen</p>	<p><i>Inlevingsvermogen:</i> Bewust zijn van emoties van anderen en begrip tonen</p> <p><i>Organisatorisch bewustzijn:</i> weten hoe de verhoudingen liggen, langs welke lijnen beslissingen worden genomen</p> <p><i>Service-oriëntatie:</i> de behoefte de noden van klanten te erkennen en er aan te kunnen voldoen</p>	<p><i>Visionair leiderschap</i> Het vermogen de leiding te nemen en anderen te inspireren met een visie</p> <p><i>Invloed:</i> het vermogen om effectieve tactieken te gebruiken om anderen te overtuigen</p> <p><i>Anderen ontwikkelen:</i> De vaardigheden van anderen door feedback en begeleiding te versterken</p> <p><i>Communicatie:</i> luistervaardigheden en zelf duidelijk kunnen communiceren</p> <p><i>Katalysator van verandering:</i> Initiëren en leiden van verandering</p> <p><i>Conflictmanagement:</i> onderhandelen en oplossen van onenigheden</p> <p><i>Banden scheppen:</i> het vermogen een netwerk van relaties te cultiveren en te onderhouden</p> <p><i>Teamwerk en samenwerking:</i> zorgen voor samenhang en samenspel in het team</p>

Tabel 3: Emotionele intelligentie volgens Goleman

Goleman, D. (2000) zegt dat wanneer een leider zelfbewust is, er al een goede basis is gelegd inzake emotionele intelligentie. Indien een leider deze basis niet bezit, is de kans dat de leider competent is in de andere categorieën, veel kleiner. Een effectieve leider in verandering, die zijn eigen gemoedstoestand op de juiste momenten weet te beheersen en daarmee anderen positief kan beïnvloeden, is onmisbaar bij een veranderproces (van den Akker, T., 2012).

De aspecten zelfbewustzijn, zelfbeheersing en sociaal bewustzijn zijn niet makkelijk te observeren. Om deze reden worden ze ook wel *innerlijk leiderschap* genoemd in tegenstelling tot de sociale vaardigheden, die wel duidelijk observeerbaar zijn. Deze vaardigheden worden *zichtbaar leiderschap* genoemd.

4.6 Verschillende leiderschapsstijlen bij de verschillende fasen in verandering

Cameron, E. & Green, M. (2009) geven aan dat een leider flexibel moet kunnen zijn in het hanteren van de leiderschapsstijlen en dat deze flexibiliteit van belang is bij de verschillende fasen van het veranderproces. Om dit schematisch weer te kunnen geven, hebben de auteurs het eerder vernoemde innerlijke leiderschap en het zichtbare leiderschap afgezet tegen de verschillende fasen van het veranderproces dat door Kotter wordt beschreven.

In onderstaande tabel, worden de verschillende leiderschapsstijlen bij de verschillende fasen in verandering weergegeven.

Fase in het veranderproces	Zichtbaar leiderschap	Innerlijk leiderschap
1 De nood aan verandering	Beïnvloeden, begrijpen, onderzoeken, presenteren en luisteren	Het beheersen en goed omgaan met de eigen emoties, integer blijven, moedig zijn, geduldig zijn, de leider moet zichzelf kennen, vaststellen of hij hier werkelijk energie voor heeft
2 Vormen van een leidende coalitie	Vergaderingen voorzitten, bij elkaar brengen van belangen, discussies faciliteren, relaties bouwen, teams opbouwen, politieke spelletjes doorbreken	Sociaal bewustzijn, zelfbewustzijn, beheersen van en goed omgaan met eigen emoties, aanpassingsvermogen, initiatief nemen, de wil hebben om te presteren, energie vast weten te houden ondanks tegenslagen
3 Creëren van een visie en waarden	Initiëren van ideeën, brainstormen, aanmoedigen van creatief denken, constructief uitdagen van anderen, trachten vorm te geven van een toekomstbeeld, faciliteren van overeenstemming	Strategisch denken, de tijd nemen om te reflecteren, sociaal bewustzijn, de wil hebben om te presenteren, beheersen van en goed omgaan met de eigen emoties
4 Communiceren en verbinden	Overtuigen en in contact komen met, presenteren met passie, luisteren, assertief zijn, creatief zijn in wijzen van communiceren	Geduld, analyse van hoe te presenteren aan verschillende doelgroepen, beheersen van en goed omgaan met de eigen emoties bij het ondervinden van weerstand, aanpassingsvermogen en empathie
5 Anderen op basis van empowerment laten bouwen aan de realisatie van de verandering	Duidelijke doelen stellen, goed delegeren, managen zonder voortdurend over de schouder mee te kijken, coaching	Integriteit, vertrouwen, geduld, de wil hebben om te presenteren, vasthouden aan het doel, empathie
6 Verbeteringen vaststellen en de energie vasthouden	De rol van sponsor goed invullen, voorbeeldgedrag tonen: "Walk the talk", belonen en delen van successen, nieuwe ideeën verder uitwerken	Vast kunnen houden aan doelen, sociaal bewustzijn, beheren van en goed omgaan met de eigen emoties, de wil hebben om te presteren
7 Consolidatie	Objectief beoordelen, successen vieren, positieve feedback geven alvorens door te gaan naar een volgend verandertraject	Sociaal bewustzijn, empathie, de wil hebben om te presteren, de tijd kunnen nemen voor reflectie, vast kunnen houden aan doelen

Tabel 4: Leiderschap bij verandering volgens de verschillende fasen volgens Cameron, E. en Green, M. (2009)

4.7 Het leiden van mensen door een transitie

Cameron, E. & Green, M. (2009) geven aan dat de reden wat mensen vaak tegenhoudt in een veranderproces, is het niet los kunnen laten van oude gewoontes. De leider wordt door de auteurs gezien als de persoon die een rol moet spelen om de transitie naar de verandering te helpen maken. Een analogie die gemaakt wordt is het rijden op een fiets. Om vaart en richting te behouden, moet er steeds weer bijgestuurd worden, om op de volgende zinvolle bestemming te komen. Dit is net het geval bij de steeds veranderende wereld.

4.7.1 Leiderschap in het afsluiten van het oude

Het advies dat Cameron, E. & Green, M. (2009) en van den Akker, T. (2012) geven in het los kunnen laten van het oude:

- Bestudeer de verandering nauwkeurig en ga na wie wat kan verliezen zoals het kwijtraken van macht, afstand moeten doen van werkwijzen,...
- Erken de gemaakte verliezen openlijk. De verliezen weglachen, veroorzaakt net meer weerstand
- Laat toe dat mensen emotioneel zijn en erken zelf je verliezen in publiek
- Compenseer het verlies door het geven van een andere functie, wanneer een functie verloren is gegaan of door te investeren in trainingsmogelijkheden
- Blijf open en duidelijk communiceren. Er is in onzekere situaties nood aan duidelijkheid en waarheid
- Maak duidelijk wat verleden tijd is en wat er nog steeds gangbaar is. Onduidelijkheid hierover bevordert ontkenning
- Markeer het einde door bijvoorbeeld een rouwdienst te organiseren wat het einde van de oude organisatiestructuur markeert, of een portaalwebsite waarop medewerkers foto's of anekdotes kunnen plaatsen
- Behandel het verleden met respect

4.7.2 Leiderschap in de neutrale zone

De neutrale zone wordt door iedereen die betrokken is bij een veranderproces, als oncomfortabel beschouwd, waarin er afscheid genomen moet worden van een identiteit en veranderd moet worden naar een nieuwe identiteit. De neutrale zone wordt omschreven als een soort van twilight zone tussen de aankondiging van de verandering en de periode waarin de verandering nog niet is omarmd, begrepen of geïmplementeerd. In deze periode stijgt de nervositeit en de verwarring van de medewerkers door de grote rolambigüiteit en zal de motivatie afnemen.

Het belang van goed leiderschap in deze neutrale zone is dus uitermate aanwezig volgens van den Akker, T. (2012):

- Help de betrokkenen te begrijpen wat er in de neutrale zone gebeurt
- Geef de neutrale zone een andere waarde door deze anders te beschrijven: een sluitend fabriek wordt door de medewerkers gezien als een zinkend schip, terwijl de situatie een meer positieve lading krijgt door het te benoemen als de laatste reis van het schip. Dit resulteert in een stijging van de productiviteit
- Creëer tijdelijke oplossingen voor de neutrale periode: de leidinggevende kan prioriteiten stellen door de hoeveelheid aan veranderingen te trechteren naar prioriteit. Belangrijk is om samenhang en structuur te bieden in de veranderingen die plaatsvinden.
- Creëer korte termijn doelstellingen: dit helpt mensen om naar een doel te werken en zorgt er voor dat de medewerkers zich nuttig gaan voelen, waardoor het gevoel van onzekerheid afneemt
- Zorg ervoor dat de betrokkenen zich met elkaar en met de organisatie verbonden blijven voelen: de neutrale zone kan een gevoel van eenzaamheid oproepen. Het organiseren van informele lunches tussen directie en medewerkers, of een partner-kind dag organiseren, +verhoogt het gevoel van betrokkenheid met elkaar en met het bedrijf
- Benut de creativiteit van de neutrale zone: In de neutrale zone is er meer ruimte voor creativiteit door het feit dat het in deze zone toch al anders gaat dan normaal. Stimuleer de geest en de zelfredzaamheid van de werknemers

4.7.3 Leiderschap voor een nieuw begin

Een nieuw begin wordt door van den Akker, T. (2012) omschreven als het aangaan van een emotionele verbintenis met de nieuwe inzichten, waarden, attitudes, maar vooral de nieuwe identiteiten. Dit kan gepland en geregisseerd worden door de leider in de verandering. Een nieuw begin kan door de leidinggevende niet afgedwongen worden, maar wat de leidinggevende wel kan doen, is de juiste omstandigheden creëren, waardoor de verandering wel kan worden gedragen:

- Leg uit wat het doel is van de resultaten die nagestreefd worden
- Schets een duidelijk beeld voor de medewerkers hoe de resultaten er straks uit zullen zien en hoe zij de nieuwe situatie zullen ervaren. Dit is nodig willen mensen er zich met hart en ziel aan verbinden
- Stel een plan op om het beoogde resultaat te bereiken. Mensen hebben een pad nodig over hoe de resultaten bereikt kunnen worden
- Geef mensen een rol in het plan en in het resultaat

De auteur benadrukt het belang van het managen van de beelden bij het managen van een transitie. Zo zal het zelfbeeld en het beeld van de organisatie niet meer relevant zijn en zal in de neutrale zone een tijdelijk beeld gecreëerd moeten worden, dat mensen door die periode heen zal helpen. In de fase

van een nieuw begin is het zinvol dat het nieuwe beeld zal helpen de betrokkenen te beseffen dat ze de neutrale zone achter zich laten en nu onderdeel uitmaken van een nieuwe en gezamenlijke identiteit.

Eveneens benadrukt de auteur het belang van het hebben van een plan. Dit plan geeft de medewerkers het gevoel dat er iemand is die voor hen zorgt, hun behoeften serieus neemt en er op let dat ze onderweg niet verdwalen. In het plan is het eveneens zinvol om medewerkers te betrekken zodat de medewerkers een inzicht krijgen in de echte problemen en een beroep gedaan kan worden op hun kennis om de problemen helpen op te lossen. Eveneens zorgt het hebben van een betrokken plan er voor dat de medewerkers in een op zich al moeilijk werkklimaat dichter bij elkaar komen.

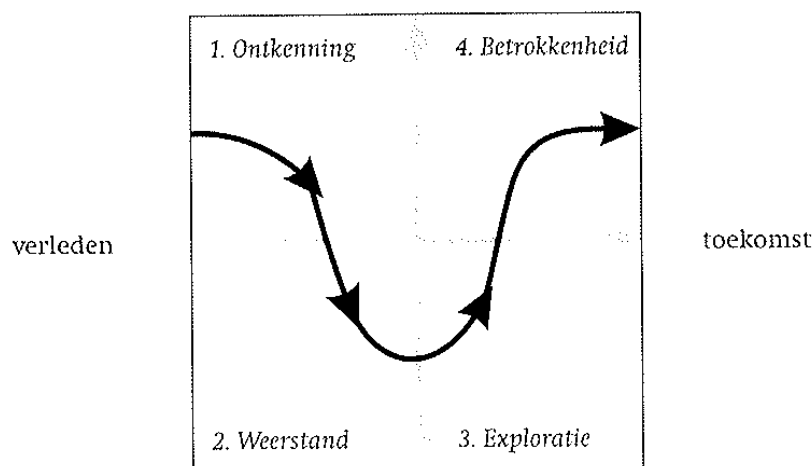
5. Weerstand

“ Het is de tegenwind die de vlieger doet stijgen ”

Confucius

Het begrip *weerstand* wordt door Waddell, D. & Sohal, A.S. (1998) omschreven als één van de belangrijkste redenen waardoor veranderingen in een organisatie falen. Zorgman, I. (2008) schat zelfs dat 70% van alle veranderingen binnen een organisatie falen, door het optreden van weerstand tegen de verandering.

Verandering binnen een organisatie roept bij de medewerkers die betrokken zijn bij de verandering, verschillende gevoelens op. Deze gevoelens worden door Bovey, W.H. & Hede, A. (2001) als procesmatig omschreven. Wanneer een verandering zich voordoet, zullen de medewerkers in een initiële fase de verandering ontkennen, in een volgende fase weerstand gaan bieden, vervolgens de verandering gaan exploreren en zich dan eventueel gaan verbinden met de verandering.



Figuur 7: De veranderingscyclus volgens Metselaar, van der Kolk & Wortelboer

Weerstand wordt door de auteurs omschreven als een natuurlijke en normale reactie op verandering, vermits een verandering altijd te maken heeft met het loslaten van het bekende en een duik nemen in het onbekende. Niet alleen zullen medewerkers verschillen in perceptie over de verandering, zo zullen zij ook verschillen in de mogelijkheid en bereidheid om zich aan te passen aan de verandering. Kleine veranderingen zullen bij medewerkers niet altijd weerstand oproepen, maar wanneer een organisatie grote veranderingen wil doorvoeren, hebben medewerkers vaker de neiging om weerstand op te roepen. Deze weerstand omvat de krachten die mensen inzetten in hun poging om het evenwicht tussen het bekende en het onbekende te behouden (Zorgman, I., 2008).

Weerstand wordt binnen het managementcircuit vaak geassocieerd als de vijand tegen een verandering die moet overwonnen worden, wil de verandering slagen (Waddell, D. & Sohal, A.S., 1998).

Toch duiden de auteurs op het feit dat weerstand, indien de weerstand goed wordt gemanaged, wel degelijk nuttig kan zijn om het succes van de verandering te helpen garanderen.

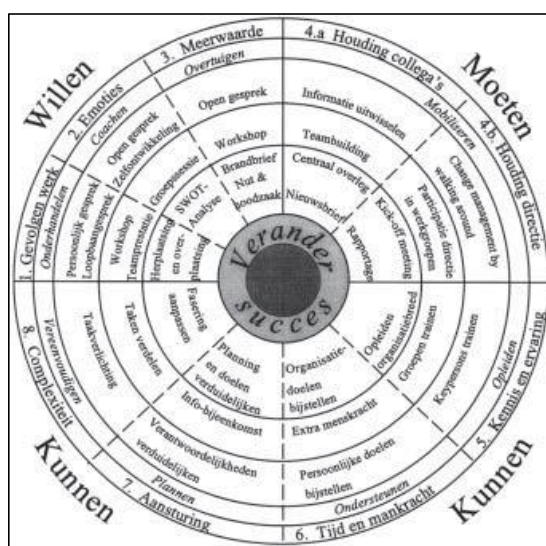
5.1 Het managen van weerstand

Waddell, D. & Sohal, A.S. (1998) geven aan dat weerstand het beste wordt gemanaged, door het creëren van betrokkenheid. Op deze manier zal weerstand voor een grotere stabiliteit van de organisatie zorgen, aangezien de weerstand aspecten binnen het veranderproces, zoals ondoordachtheden, verkeerde invalshoeken, enzoverder, aan het licht brengt, die naderhand nog verder uitgewerkt kunnen worden. De medewerkers betrekken bij het plannen en het implementeren van een veranderproces, heeft een significante invloed op de toewijding en de verbondenheid bij de verandering en daalt de weerstand tegen de verandering.

Het essentiële argument dat zich achter de betrokkenheid schuil houdt, is dat door het geven van communicatie in beide richtingen, informatie delen en door de betrokken partijen te consulteren, de toewijding tot de verandering onder de medewerkers zal stijgen, in plaats van zich te verzetten.

Bij een positieve kijk op de weerstand, zal de veranderingsbereidheid van de medewerker stijgen. Het begrip veranderingsbereidheid wordt door Metselaar, E.E. & van der Kolk, J. (1998) omschreven als *“Een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te ondersteunen dan wel te versnellen”*.

Het interventiewiel is een instrument waarin een aantal interventies op systematische wijze zijn ondergebracht, waarmee de veranderingsbereidheid vergroot kan worden. Drie soorten interventies komen per bouwsteen aan de orde: interventies op persoonsniveau, op groepsniveau en op organisatieniveau. In de tweede ring is per bouwsteen aangegeven welke veranderstrategie het best bij de bouwsteen past.



Figuur 8: Het interventiewiel volgens Metselaar en van der Kolk

6. Samenvatting theorie

Als lezer bent u in het theoretisch kader meegenomen in de wereld van veranderingsmanagement.

In het uitgebreide theoretisch luik zijn vijf grote onderdelen terug te vinden, namelijk:

- Invloed van verandering op het individu
- Verandering in en met teams
- Verandering in organisaties
- Leiderschap in verandering
- Weerstand

Deze vijf onderdelen zijn in een veranderingstraject stuk voor stuk van belang. We vonden het daarom noodzakelijk, jullie als lezers, mee te nemen in alle onderdelen van veranderingen. We zijn ons er van bewust dat het theoretisch luik uitgebreid, maar in die mate logisch opgebouwd is, dat alle puzzelstukken in elkaar vallen naar het einde toe.

De verschillende theorieën werden uitgelegd, om onszelf als toekomstig leidinggevende, een stevigere basiskennis te geven. We hadden sterk de indruk dat we deze kennis nodig hadden om verder te kunnen in het veranderingsproces op onze eigen afdeling. Het model van Kotter is voor ons het allesomvattende model. Dit model wordt verder meegenomen in het praktijkgedeelte. Doch kan alle aangereikte theorie meegenomen worden, veranderen doe je immers niet alleen met jezelf, maar met een heel team in een organisatie. Bij verandering zal weerstand optreden en het zal de leidinggevende zijn die heel wat relationele vaardigheden dient te bezitten om het proces goed te laten verlopen.

Met deze samenvatting wordt het theoretisch deel afgesloten en nemen we je mee in het veranderingsproces naar de hernieuwing van de ziekenhuisaccreditering op de dienst Intensieve Therapie Eenheid.

Deel II: Praktijkuitvoering

Het praktisch deel van deze bachelorproef is opgebouwd uit vijf hoofdstukken. In deze hoofdstukken wordt het veranderingsproces van de afdeling Intensieve Therapie Eenheid naar aanleiding van de hernieuwing van de accreditatie beschreven. Belangrijk om hierbij te weten, is dat het gaat om een echte organisatie met tevens ook echte mensen. Nathalie en Michaël willen benadrukken dat de stappen die verder worden beschreven, niet bedoeld zijn om mensen met de vinger te wijzen, maar om vanuit de feiten die zich presenteren tijdens de implementatie, tips te kunnen formuleren voor een volgend veranderingsproject.

In de inleiding wordt een beeld geschetst over de acht fouten die volgens Kotter voorkomen in een veranderingstraject. Deze acht ‘errors’, komen overeen met de acht fasen van verandering.

In het tweede hoofdstuk wordt het belang van leiderschap bij veranderingen opgenomen, om vervolgens in hoofdstuk drie een klimaat voor verandering te scheppen. In het vierde hoofdstuk wordt de dienst Intensieve Therapie Eenheid betrokken bij de verandering, om in het laatste hoofdstuk de verandering te implementeren en vast te houden. De drie laatste hoofdstukken zijn specifiek toegespitst op de afdeling Intensieve Therapie Eenheid van het Jessa Ziekenhuis.

Hoe zijn de teamleden aan de slag gegaan voor de hernieuwing van de accreditatie van maart 2016? Is de dienst/ziekenhuis geslaagd in zijn missie om voor de derde keer op rij als eerste Belgische ziekenhuis de accreditatie te behalen?

“De ene verandering legt altijd de grondslag voor de verandering die erop volgt”

Machiavelli

1 Inleiding

Het begrip ‘veranderen’ is een term die wereldwijd in meerdere bedrijven heerst. Middelgrote bedrijven, multinationals, alsook de non-profit sector willen met het begrip ‘veranderen’ hun positie op de arbeidsmarkt versterken, met als gezamenlijk doel fundamentele veranderingen teweegbrengen in de manier waarop de organisatie wordt geleid. Op deze manier wordt getracht tegemoet te komen aan de steeds veranderende arbeidsmarkt.

In theorie klinkt het eenvoudig een veranderingsproces door te voeren, maar slechts een gering aantal organisaties slagen er in om zich aan te passen aan de steeds veranderende arbeidsmarkt. Een eerste conclusie die Kotter, J.P. (2007) neemt in het beschrijven van veranderprocessen, is dat een veranderproces is opgebouwd uit een aantal fasen. Deze fasen moeten allen doorlopen worden en er moet tijd ingecalculeerd worden om deze fasen te kunnen doorlopen. Een tweede conclusie die bovengenoemde auteur omschrijft, is dat de fasen weldoordacht doorlopen moeten worden, aangezien een ‘error’ in een bepaalde fase grote gevolgen, zoals vertragingen in het proces, maar ook het niet

bereiken van het uiteindelijk vooropgestelde doel, kan teweegbrengen.

In het theoretisch model van Kotter, dat hierboven werd beschreven, werd aangehaald welke fasen een verandering zou moeten doormaken, wil het project kans maken op slagen.

Kotter, J.P. (2007) heeft veel praktijkervaring en beschrijft waar er hiaten (kunnen) zitten in het proces. Hij heeft deze 'errors' zorgvuldig bestudeerd en omschrijft de meest gemaakte fouten per stap uit zijn model. Alvorens een schets te geven over de huidige praktijksituatie, is het zinvol om de meest gemaakte fouten in een veranderingstraject te beschrijven, zodat deze in het achterhoofd worden gehouden tijdens het veranderingstraject op de afdeling Intensieve Therapie Eenheid.

1.1 Error 1: Het ontbreken van een urgentiebesef

In het onderzoek naar oorzakelijke factoren bij het falen tot veranderen, zegt Kotter, J.P. (2007) dat meer dan 50% van de door hem onderzochte organisaties falen in het creëren van een urgentiebesef. Oorzakelijke factoren uit de studie worden beschreven dat leidinggevenden (vaak) onderschatten hoe moeilijk het kan zijn om mensen uit hun comfortzone te halen of dat leidinggevende zichzelf vaak gaan overschatten, waardoor ze denken dat er een urgentiebesef wordt gecreëerd. Eveneens concludeert Kotter, J.P. (2007) dat de leidinggevende te weinig geduld heeft, of zelfs het gevoel van urgentie niet benadrukt door te zeggen "Genoeg hierover, laten we er aan beginnen". In de studie wordt weergegeven dat leidinggevenden in deze essentiële eerste fase falen, omdat ze bezorgd zijn dat werknemers met een aanzienlijke anciënniteit een defensieve houding gaan aannemen, dat het groeps Moraal zal dalen, dat er een verlies van controle zal komen of zelfs de angst om korte termijn bedrijfsresultaten in gevaar te brengen.

Een andere vraag steekt nu de kop op: "Wanneer is het gevoel van urgentie dan wel hoog genoeg?". Kotter, J.P. (2007) beantwoordt deze vraag door aan te geven dat het gevoel van urgentie pas hoog genoeg is, wanneer 75% of meer van de medewerkers aangeven dat het oorzakelijk probleem wordt ingezien. Indien minder dan 75% van de medewerkers het urgentiebesef inzien, kan dit nefaste gevolgen hebben in de volgende fasen.

1.2 Error 2: Het gebrek aan een goed leidende coalitie

Vernieuwing start met één, twee of meerdere personen en het aantal neemt toe naargelang de transformatie naar vernieuwing vordert. Kotter, J.P. (2007) geeft in zijn artikel aan dat om een verandering te kunnen uitvoeren, er een minimum aantal personen in dit stadium van verandering betrokken moeten zijn, om met andere woorden een leidende coalitie te vormen. In cijfers betekent dit voor Kotter, J.P. (2007) dat een succesvol leidend team bestaat uit drie tot vijf mensen gedurende het eerste jaar van de verandering. De kern van de leidende coalitie wordt gevormd door de directe leidinggevende, maar in het belang van de verandering ook door mensen buiten deze hiërarchie. Op deze manier van groepssamenstelling wordt voorkomen dat er 'inside the box' wordt gedacht en wordt een bredere gedachtegang gecreëerd om tot betere resultaten te komen.

De reden volgens Kotter, J.P. (2007) dat organisaties in deze fase falen, is het gebrek aan iemand die de leidende coalitie samenbrengt en het gebrek aan leiderschap binnen deze coalitie. Ongeacht hoe capabel of toegewijd de leidinggevende ook is, groepen zonder sterk leiderschap zullen niet over de nodige kracht beschikken die vereist is om naar een verandering te streven. Eveneens geeft de auteur weer, dat binnen deze fase wordt onderschat wat de rol van leidende coalitie inhoudt, wat maakt dat de leidende coalitie zo sterk is als zijn zwakste schakel.

1.3 Error 3: Het gebrek aan een visie

Elke succesvolle verandering, beschrijft Kotter, J.P. (2007), is volgens de auteur mede te wijten dat de leidende coalitie een duidelijke foto van de toekomst heeft gemaakt. Deze foto is transparant voor de betrokken partijen en de visie die de foto uitstraalt, vertaalt de weg die de organisatie en de medewerkers af te leggen hebben in de richting van het vooropgestelde veranderingsdoel. Zonder het vormen van een verstandige en doordachte visie, zal de verandering enkel resulteren in verwarring, die de organisatie in de verkeerde richting stuurt of zelfs nergens naartoe.

Uit de organisaties die gefaald hebben in het doorvoeren van veranderingen, heeft Kotter, J.P. (2007) gemerkt dat deze organisaties wel plannen tot veranderen hebben, maar het ontbreekt deze plannen aan een duidelijke visie. In plaats daarvan zag Kotter, J.P. (2007) enkel procedures, doelen, methodes en deadlines, wat geleid heeft naar verwarring bij de medewerkers, in plaats van de nodige inspiratie. Nergens was een duidelijke visie merkbaar waarnaar de verandering moest leiden.

De auteur geeft als bruikbare tip mee, dat als je de visie niet binnen de vijf minuten of minder duidelijk over kan brengen en een reactie kan uitlokken die begrip en interesse vertoont, dan is de organisatie niet klaar met het vormen van een duidelijke visie in het veranderingsproces.

1.4 Error 4: Het gebrek aan communicatie van de visie

Veranderen is pas mogelijk als iedereen bereid is om te helpen, zelfs als dit betekent dat er op korte termijn opofferingen moeten worden gemaakt. Werknemers zullen geen opofferingen maken, tenzij ze geloven dat verandering nodig is. Zonder voldoende en geloofwaardige communicatie, zullen de werknemers niet overtuigd geraken.

Kotter, J.P. (2007) kwam in zijn observaties naar het falen van verandering, tot de conclusie dat organisaties wel aan communicatie doen, maar dat dit slechts heel gering wordt gedaan. In een eerste voorbeeld heeft een organisatie een duidelijke visie tot verandering opgesteld, maar wordt dit slechts éénmalig tijdens een meeting met de werknemers gecommuniceerd, wat maakt dat slechts een beperkt aantal medewerkers mee zijn in het verhaal.

In een tweede voorbeeld heeft een leidinggevende veel tijd gependend in het maken van speeches die gegeven worden voor verschillende groepen van werknemers, maar zijn er een aantal werknemers niet mee met het verhaal. In een laatste voorbeeld dat wordt aangehaald in de observaties naar het falen bij verandering, geeft Kotter, J.P. (2007) aan, dat in dit voorbeeld meer tijd wordt gependend in

nieuwsbrieven en speeches, maar waarvan de leidinggevende zich duidelijk niet gedroeg naar de visie die het bedrijf voor ogen had, wat maakt dat het geloof in de communicatie daalt.

Uit een onderzoek van Sylvie Jackson aan de Cranfield University Royal Military College of Science naar communicatie over de visie naar de werknemers, dat in het artikel van Gill, R. (2003) wordt beschreven, blijkt dat de werknemer elke 3 maanden 2.300.000 woorden of cijfers gecommuniceerd krijgt, waarvan slechts 13.400 woorden of cijfers over een veranderde visie gaan. Dit aantal reflecteert slechts 0.58% van de totale communicatie naar werknemers over een periode van 3 maanden.

Communicatie komt zowel in woorden als in daden. Succesvolle veranderingsprocessen worden door Kotter, J.P. (2007) in deze fase omschreven, door het optimaal aanwenden van alle mogelijke communicatiekanalen om het slaagpercentage te verhogen. Eveneens haalt de auteur het begrip "Walk the talk" aan, wat inhoudt dat niets meer de verandering ondermijnt, dan het gedrag van een leidinggevende dat niet congruent is met zijn of haar daden.

1.5 Error 5: Obstakels die betrekking hebben op de visie

Een leidende coalitie stelt anderen in staat om acties te ondernemen, door de weg naar deze te ondernemen acties te communiceren. Het begrip communicatie op zich is niet voldoende. Zo zal vernieuwing eisen dat de obstakels die gaandeweg het proces worden tegengekomen, uit de weg worden geruimd. Kotter, J.P. (2007) geeft in een voorbeeld weer dat een werknemer de nieuwe visie kan begrijpen, maar door de denkwijze van deze persoon, wordt de weg naar de verandering belemmerd. Het is de taak van de leidende coalitie de werknemer terug op het juiste pad te brengen. Obstakels worden toegeschreven aan organisatiestructuren die de inspanningen om de productiviteit te verhogen belemmeren, leidinggevendenden die weigeren om te veranderen en dusdanige eisen gaan stellen die niet congruent zijn met de visie van de verandering.

In het begin van een verandering, heeft geen enkele organisatie de stuwkracht of de tijd om alle obstakels uit de weg te ruimen. Kotter, J.P. (2007) geeft als tip mee, dat de grootste obstakels geconfronteerd moeten worden of zelfs verwijderd moeten worden. Als het obstakel een persoon betreft, is het volgens hem belangrijk dat de persoon eerlijk behandeld wordt volgens de manier waarop de nieuw gevormde visie van de organisatie naar streeft. Actie ondernemen in deze fase is essentieel, zowel om anderen de nodige kracht te geven om te kunnen veranderen, als om de geloofwaardigheid van het proces te handhaven.

1.6 Error 6: Het ontbreken van quick-wins

Veranderen kost tijd en de inspanningen die nodig zijn om te kunnen veranderen, verliezen geloofwaardigheid, indien er geen korte termijn doelstellingen of quick-wins zijn die gevierd kunnen worden binnen de eerste 12 tot 24 maanden. Zonder deze quick-wins, zullen de meeste werknemers de verandering opgeven of zich aansluiten bij de groep werknemers die weerstand bieden aan de verandering. Waar leidinggevendenden het volgens de auteur het moeilijk mee hebben, is om quick-wins

te genereren. Deze winsituaties zorgen net voor de nodige druk die nodig is om het gevoel van urgentie gaandeweg het proces niet verloren te laten gaan. Het opstellen van korte termijn doelstellingen met de nodige quick-wins, helpen om het gevoel van urgentie te behouden en stimuleert de betrokkenen van het veranderproces in het analytisch denken in de richting van de vooropgestelde visie. Bij succesvolle veranderingen, zijn leidinggevendens volgens Kotter, J.P. (2007), actief op zoek gegaan naar duidelijke verbeteringen, werden doelen in de jaarlijkse planning opgenomen en werden werknemers beloofd met erkenning, promotie.

1.7 Error 7: Te snel victorie kraaien

Na een periode aan een veranderproces te werken, hebben leidinggevendens nadat ze de eerste resultaten van de verandering waarnemen, vaak de neiging om victorie te kraaien. Dit kan catastrofaal zijn, aangezien de verandering nog niet diep genoeg in de cultuur van de organisatie is verankerd. Het probleem begint vroegtijdig in het veranderproces: het gevoel van urgentie is niet intens genoeg, de leidende coalitie is niet sterk genoeg, maar wanneer een leidinggevende vroegtijdig victorie kraait, kan dit leiden tot het terug hervallen in oude gewoontes, waardoor de verandering vooraf aan kan beginnen.

Ironisch genoeg, kraaien de leiders en de weerstanders van de verandering vaak zelf victorie bij het opmerken van quick-wins, waarna de personen die weerstand bieden, de overhand gaan nemen en proberen de verandering te stoppen door te zeggen dat de oorlog reeds is gewonnen. Dit maakt dat de verandering niet verder kan verankeren tot in de wortels van de organisatie.

Volgens Kotter, J. (2007) is het de taak van de leidinggevende om de geloofwaardigheid die de quick-wins hebben gegenereerd, te gebruiken om in een volgende stap, grotere obstakels te overwinnen. Dit kunnen systemen of structuren zijn die niet congruent zijn met de nieuwe visie en die gaandeweg het proces weinig tot nog geen aandacht hebben gehad.

1.8 Error 8: Geen verankering tot in de wortels van de organisatie

De verandering is in de wortels van de organisatie verankerd, wanneer de medewerkers aangeven dat de huidige manier van werken dé manier van werken is, wanneer de werking tot in de bloedstroom van de organisatie stroomt en wanneer de nieuwe gedragingen ingebed zijn in de sociale- en gemeenschappelijke waarden en normen van de organisatie. Om dit te kunnen bereiken, omschrijft Kotter, J.P. (2007) twee factoren die hierbij van belang zijn. Een eerste factor is de werknemers bewust maken dat de nieuwe aanpakken, gedragingen en attitudes hebben geleid tot een verbetering van de performantie en kwaliteit van de zorgverlening. Dit is nodig aangezien de medewerkers anders verkeerde linken kunnen leggen. Om een verbeterde kwaliteit en performantie duidelijk te maken, is transparante en duidelijke communicatie vereist. De tweede factor omschrijft het voldoende tijd nemen om er zeker van te zijn dat de verandering is ingebed in het gedrag van het management van de organisatie. Het management neemt top-down beslissingen. Bij het maken van beslissingen die

ingaan tegen de vernieuwde visie van de verandering, kan het harde werk van de verandering verloren gaan.

2 Het belang van leiderschap bij veranderingen

Als verandering het proces is om een organisatie mee op reis te nemen van een huidige situatie, naar een gewenste situatie met alle problemen die gaandeweg kunnen worden tegengekomen, dan is verandering leiderschap en management. Verandering is de weg tonen, door gebruik te maken van persoonlijke kracht, om de harten van de medewerkers samen in de richting van het gezamenlijke doel te brengen. De sleutel tot een succesvolle verandering, is volgens Gill, R. (2003) met andere woorden, goed leiderschap.

Leiderschap bij verandering houdt in dat een toekomstvisie gecreëerd wordt en dat er strategieën ontwikkeld worden, om de visie in realiteit om te zetten, zodat iedereen in de organisatie samen streeft naar het gemeenschappelijke doel. Gill, R. (2003) noemt dit proces emotioneel richting geven. Dit emotioneel richting geven, maakt dat medewerkers weten wat er gedaan moet worden en wat hun rol in het grotere geheel betekent. Samen met het emotioneel richting geven, beschrijft Gill, R. (2003) dat er sprake moet zijn van 'een aanpassingsvermogen', dat gericht is op het tolereren van verschillende meningen, accepteren van het maken van fouten en daaruit te leren en het vermogen om snel te reageren op veranderingen. Zowel emotioneel richting geven als aanpassingsvermogen zijn bij het leiden van een verandering vereist.

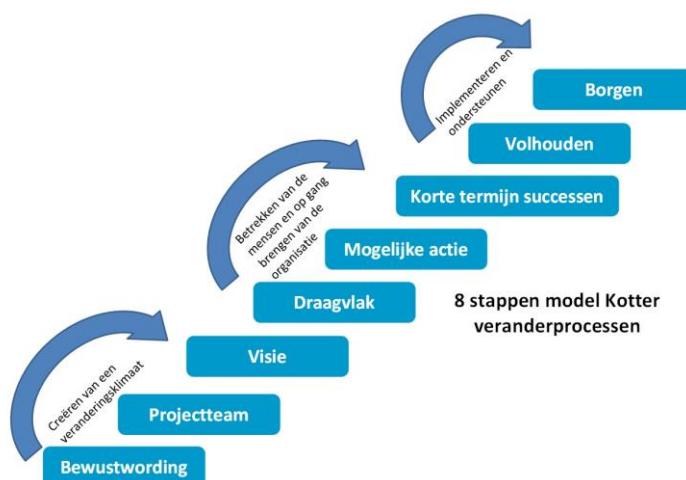
Met de analyse in het maken van fouten in de verschillende fasen in het veranderingstraject en met het belang van leiderschap bij verandering in het achterhoofd, wordt vervolgens weergegeven hoe wij, Nathalie en Michaël, samen met het team van de Intensieve Therapie Eenheid, op weg zijn gegaan naar het groeien en naar het borgen van kwaliteitszorg binnen het kader van de hernieuwing van de accreditatie.

3 Een klimaat voor verandering scheppen

Het Jessa Ziekenhuis staat voor hoogkwalitatieve patiëntenzorg, met veiligheid als één van de centrale waarden in haar mission statement. Als organisatie heeft het ziekenhuis in 2008, als eerste ziekenhuis van België, een internationaal erkend kwaliteitslabel behaald, dat in 2012 werd vernieuwd, na een positief rapport van de auditoren. De uitdaging van 2016, vervaldatum van het huidige kwaliteitslabel, bestaat er in om samen met alle medewerkers en afdelingen te voldoen aan de internationale kwaliteitseisen die het Nederlands Instituut voor Accreditatie in de Zorg (NIAZ) voorop had gesteld. Dit instituut werkt sinds 2013 samen met een Canadees bedrijf, vandaar de uitbreiding naar NIAZ Qmentum. Deze samenwerking heeft gevolgen op de werkvloer, daar de kwaliteit van zorg opgedeeld wordt in normensets en er aan deze normen een graad van belangrijkheid wordt toegekend. Voor de Intensieve Therapie Eenheid betekent dit, dat de dienst moet voldoen aan 16 verschillende normensets, deze elk onderverdeeld in zorgaspecten belangrijk voor deze bepaalde norm.

Met andere woorden, de huidige manier van werken dient te worden geëvalueerd en waar nodig aangepast, wil het ziekenhuis voor de derde keer op rij het certificaat krijgen van de geboden kwalitatieve zorg. Elke leidinggevende is samen met de zorgmanager en uiteraard het desbetreffende team verantwoordelijk voor de afdeling waar hij/zij werkzaam is, om de aangeboden zorg kritisch onder de loep te nemen.

De meeste leiders besteden bij een verandering zonder problemen tijd, energie en middelen aan het ontwerpen van nieuwe werkprocessen, maar ze besteden weinig of geen energie om de mensen in de organisatie voor te bereiden op de verandering (Cohen, D., 2005). Met deze insteek, is het van belang om een klimaat voor verandering te scheppen binnen het team, dat zich kadert in het model van Kotter.



Figuur 9: Proces in acht stappen voor het leiden van een succesvolle verandering volgens Kotter

Als leidinggevende dient de vereiste energie om het veranderingsproces van de grond te krijgen, opgebouwd te worden. Een klimaat wordt geschept door:

- Gevoel voor noodzaak versterken – urgentiebesef vestigen
- Leidende coalitie vormen
- Juiste visie ontwikkelen

In de volgende paragrafen, wordt weergegeven hoe het veranderingsproces op de Intensieve Therapie Eenheid verliep. Wij zijn ons er van bewust dat elke verandering met vallen en opstaan gebeurt en we willen door deze praktische beschrijving nogmaals benadrukken dat we geen afbreuk willen doen aan personen en/of procedures.

3.1 Stap 1: Urgentiebesef vestigen

Het urgentiebesef werd gevestigd door de organisatie op zich, door algemene vergaderingen aan te bieden aan alle personeelsleden. In deze vergadering werd de werking van NIAZ Qmentum en de rol van de auditoren besproken, alsook een lijst van normen die behaald moesten worden als het ziekenhuis een vernieuwing van het label wilde behalen. Na deze ziekenhuisbrede vergaderingen, werd de opsplitsing gemaakt met de kritieke diensten. Het was voor deze 4 diensten (ITE, MIC, CCU en ITE campus Salvator) duidelijk, dat hetzelfde doel voor ogen hebben, ons een stuk op weg zou helpen. Waarom het warme water uitvinden op je eigen afdeling, terwijl een andere dienst al verder staat in deze ontwikkeling of omgekeerd? De gemeenschappelijke vergadering tussen deze vier diensten vond plaats in juni 2015, 3/4^{de} jaar voor de effectieve audit en na de zelfevaluatie van de afdelingen. Tijdens dit overlegmoment, dat tevens twee maal plaatsvond om elke teamlid de kans te geven aanwezig te zijn op deze vergadering, werd duidelijk dat er achter de schermen al heel wat werk verricht werd door de leidinggevenden van de kritieke diensten samen met de zorgmanager.

Op dat ogenblik werd het duidelijk voor de afdelingen, dat er veel verandering zat aan te komen. Het doel van deze vergaderingen was de nood aan verandering mee te delen aan de teams van de kritieke diensten en zo een veranderingsproces teweeg te brengen. Na deze vergadering leek het Qmentum – verhaal voor de medewerkers een ver-weg-van-mijn- bed-show en werd met andere woorden het urgentiebesef niet gevestigd.

Op onze eigen chirurgische Intensieve Therapie Eenheid werd het urgentiebesef door de hoofdverpleegkundige gevestigd tijdens een middagbriefing in september 2015, waarop 14 teamleden aanwezig waren. Het totaal aantal verpleegkundigen op de afdeling bedraagt 61 verpleegkundigen voor een capaciteit van 18 intensieve zorgen bedden. Tijdens deze vergadering werd in het kort herhaald wat een hernieuwing van de accreditatie voor het ziekenhuis betekent, dat de kwaliteit van zorg herbekeken gaat worden in functie van het normenkader dat door NIAZ Qmentum opgesteld is en waaraan de allesomvattende zorg op de afdeling moet voldoen aan de kwaliteitsnormen. Eveneens werd door de hoofdverpleegkundige nogmaals aangehaald dat er veel verandering op korte termijn komt om te kunnen voldoen aan de specifieke eisen tijdens de audit. Er werd niet specifiek benoemd wat er zou gaan veranderen, wat geleid heeft tot onrust. De hoofdverpleegkundige gaf de aanwezigen

de tijd om de onrust te benoemen, maar duidelijke voorbeelden kwamen niet naar voor. De verschillende criteria waaraan de dienst moet voldoen, zaten bij elke verpleegkundige ver in het geheugen, aangezien de vorige vergadering drie maanden eerder had plaatsgevonden. Na de vergadering werd, de onrust gecreëerd tijdens de vergadering, verspreid onder de andere teamleden, waardoor er vrijwel onmiddellijk weerstand ontstond tegen de geplande veranderingen.

Het was duidelijk na deze dienstmededeling, dat het team nog een half jaar de tijd had om de nodige verandering door te voeren. Een aantal voorbeelden van de door te voeren veranderingen zijn: aanpassen en implementeren van procedures, in het kader van patiëntveiligheid de patientenidentificatie en etikettering, zorgen voor een fixatie-arm beleid op de Intensieve Therapie Eenheid, pijnscore bij gesedeerde patiënten implementeren, enzoverder. Met deze voorbeelden wordt aangetoond dat er veel werk was en dat enkel de leidinggevende en het management op dat ogenblik bezig was met deze veranderingen.

3.1.1 Mogelijke tips ter verbetering

- De accreditering zou in de organisatie moeten leven. Als organisatie zijn wij sinds 2008 aan het werken om de zorg aan de patiënt, kwalitatief constant te evalueren en te verbeteren. De organisatie ademt NIAZ Qmentum. Het voelt echter aan dat de accreditering enkel leeft op managementniveau, waardoor het overgrote deel van de medewerkers niet op de hoogte is van de laatste ontwikkelingen en verwachtingen vanuit NIAZ Qmentum. Na elke accreditering heeft de organisatie vier jaar om naar de hernieuwing toe te werken. Dit is een constant verbetertraject, dat niet stilstaat en niet pas een half jaar voor de audit volle aandacht mag vragen. De vergaderingen die gepland werden, moeten leiden tot actie en zouden een team moeten warm maken om aan de slag te gaan.
- Wat opvalt, is dat slechts 14 verpleegkundigen van de 61, met de nodige informatie worden bereikt en dat na de vergadering de 14 verpleegkundigen informatie doorgeven aan de overige teamleden. De mogelijkheid bestaat hierin dat informatie een eigen insteek krijgt en aldus anders kan worden overgebracht, dan de initiële bedoeling van de hoofdverpleegkundige was. Een optie zou kunnen zijn dat er 2 vergaderingen worden ingevoerd, zodat de informatie – en het urgentiebesef – het hele team bereikt. Het team zou in 2 gesplitst kunnen worden, waarvan 1 team telkens de permanentie van de dienst voor haar rekening neemt en het andere team de vergadering bijwoont. De aanwezigheid van alle personeelsleden wordt gecompenseerd met arbeidstijd, zodat elke medewerker zijn aanwezigheid gewent is.
- Algemene informatie over de accreditatie is wenselijk en dient verder aangevuld te worden met concrete voorbeelden die reeds zijn afgetoetst aan het normenkader waaraan de afdeling Intensieve Therapie Eenheid moet voldoen. Een voorbeeld van het normenkader is dat elke patiënt ten alle tijde een identificatiearmbandje aan moet hebben. Om dit te kunnen spiegelen aan de huidige situatie, kunnen de cijfers van de laatste controles op de aanwezigheid van een identificatiearmbandje of cijfers van patiëntverwisselingen vermeld worden, zodat het belang van een goede patientenidentificatie kan worden ingezien. Eveneens kan worden aangehaald dat het normenkader omschrijft dat er een high-risk medicatiebeleid moet zijn, ter preventie

van medicatiefouten die ernstige gevolgen kunnen teweeg brengen. Vervolgens kan er gezegd worden wat high-risk medicatie precies is en wat dit betekent voor de teamleden.

- Om meer betrokkenheid te creëren en om als leidinggevende een beter zicht te hebben in wie mee is in het accreditatieverhaal en aldus het urgentiebesef, kan de vergadering op een interactieve manier gebeuren. De rol van de leidinggevende kan eruit bestaan om gerichte vragen te stellen over kwaliteit en veiligheid van zorg, zodat de leidinggevende kan aanvoelen of 75% of meer van de aanwezige teamleden het urgentieniveau inzien, wil deze fase succesvol kunnen doorstromen naar de volgende stap. Een andere rol van de leidinggevende bestaat erin om uit het verleden te leren en tegelijkertijd zwakke punten van het heden en de uitdagingen voor de toekomst te erkennen.
- De rol van de zorgmanager binnen het accreditatieverhaal is tevens wenselijk. Door de aanwezigheid van de zorgmanager op dergelijke vergaderingen, kunnen de teamleden zien dat ze er niet alleen voor staan en wordt een gevoel van “we gaan samen op pad” gecreëerd.

Met bovenstaande verbeterpunten, is duidelijk dat een overtuigend zakelijk verhaal alleen, niet voldoende is. Teamleden dienen mee op weg genomen te worden van een situatie, naar een probleem en naar een profijt. Op deze manier worden de teamleden emotioneel betrokken, dat de veilige zorg die ze altijd bieden, mogelijks toch niet zo veilig is. De combinatie van logica en emotie vormt de kern van succesvolle veranderingen (Cohen, D., 2005).

3.2 Stap 2: Een leidend team vormen

Na de interne audit die plaatsvond in november 2015 werd het duidelijk dat er veel werk voor de boeg was, dat niet enkel kon gedragen worden door de LG en de zorgmanager en werd er door de leidinggevende een leidende coalitie gevormd. Deze leidende coalitie moest gestructureerd zorgen voor het implementeren van de nodige veranderingen op onze afdeling. Deze coalitie bestaat uit een groep van 4 personen, die wordt aangedreven door de hoofdverpleegkundige. De groep bestaat uit 3 vrouwen tussen de leeftijd van 28 en 55 jaar en 1 man met de leeftijd van 29 jaar. Het jongste teamlid maakt een afstudeerproject rond de implementatie van high-risk medicatie op een intensieve zorgen afdeling voor de BaNaBa Spoed en Intensieve Zorgen. Nathalie en Michaël, zijn leden van de coalitie, in functie van hun afstudeerproject van de BaNaBa zorgmanagement en het oudste teamlid van 55 jaar, die reeds meerdere projecten heeft gerealiseerd op de afdeling. Er werd gekozen voor deze samenstelling van de groep, enerzijds uitgaande van de *gedrevenheid* van de personen die hun afstudeerproject aan het maken zijn, in combinatie met de *leiderschapstijlen* die Nathalie en Michaël hebben ontwikkeld om een groep aan te sturen, anderzijds voor de *capaciteiten en expertise* van het oudste groepslid. Dit maakt dat er een diversiteit aanwezig is binnen de groep.

Het samenstellen van een leidende coalitie werd eveneens op de andere kritieke diensten gedaan, waardoor er een selecte groep ontstond met expertise in de normensets van NIAZ Qmentum. Als leidende coalitie van onze afdeling, konden we rekenen op de steun en begrip van de andere leden, dienst overschrijdend. Op 6 januari 2016, werd er een gezamenlijke dagsessie gehouden, aangestuurd door de zorgmanager, om de leidende coalitie per afdeling als het ware onder te dompelen in een NIAZ

Qmentum bad. Op deze dag werden alle criteria overlopen, werd meegedeeld aan welke criteria al voldaan werd en waar de focus moest liggen voor de komende 10 weken. Na deze vergadering, is de groep als afdelingsexpert, rond de tafel gaan zitten en heeft de leidende coalitie een plan van aanpak proberen te maken. Al snel tijdens dit overlegmoment werd duidelijk dat sommige teamleden andere ideeën hadden over hoe in een team van 61 individuen betrokkenheid kon gecreëerd worden. Gezien de tijdsnood waarin we toen verkeerden, heeft het leidende team hier verder geen aandacht aan besteed en zou iedereen dit op zijn manier aanpakken.

Het leidende team kreeg van de hoofdverpleegkundige een mandaat. Dit mandaat hield in dat de leidende coalitie, steekproefsgewijs, controles mocht gaan uitvoeren, wanneer er veranderingen geïmplementeerd werden, om zo nodig het proces bij te sturen. Eveneens kreeg het team op maandbasis enkele dagen arbeidstijd, om samen als groep of als individu aan de verandering verder te kunnen werken.

De rol van de leidinggevende bestond er uit om het team samen te brengen. De leidinggevende creëerde een venster van arbeidstijd, waarin de groep kon werken, met als algemeen doel: de accreditatie 'moet' gehaald worden. De leidinggevende heeft slechts bij het oprichten van de coalitie het team geleid. Naderhand is de leidinggevende uitgevallen door (langdurige) ziekte. Dit maakte dat het leidend team zelfstandig werkte en de weerstand die ontstond in het team, moest opvangen.

3.2.1 Mogelijke tips ter verbetering

- De groepssamenstelling is specifiek en duidelijk gevarieerd, waarbij er gebruik is gemaakt van kernkwaliteiten die de betrokkenen bezitten, om een invloed te hebben op het team dat geleid moet worden in de richting van de verandering. De leidende coalitie zou al eerder in het proces gevormd kunnen worden, zodat er meer tijd kan gemaakt worden om concrete doelen op te stellen. De samenstelling van het leidend team zou door de LG naar het team kunnen gecommuniceerd worden, zodat iedere medewerker op de hoogte is van het bestaan van deze leidende coalitie.
- Om de leidende coalitie efficiënter te kunnen laten functioneren, zou het zinvol zijn om duidelijke doelen voorop te stellen, zodat naar deze doelen toegewerkt kan worden. Op deze manier staan alle neuzen in dezelfde richting, gaat er geen kostbare tijd verloren met debatteren of met conflicten. Ook zou het zinvol zijn om binnen het groepje van 4, een rolverdeling te maken en verantwoordelijkheden hieraan te koppelen. Zo kan iemand verantwoordelijk gesteld worden voor het high-risk medicatiebeleid, een ander iemand verantwoordelijk gesteld worden voor de verbeterborden. Op deze manier voorkom je rolambigüiteit en dat de teamleden langs elkaar door gaan werken, wanneer zij alleen handelen.
- De rol van de leidinggevende zou er uit kunnen bestaan door meer actief betrokken te zijn in het werk van de coalitie. Tevens kan de leidinggevende ook bijkomende doelen opstellen of een helicopterview aanbieden over het proces en daar waar nodig bijsturen. Sterk leiderschap is belangrijk, wil een coalitie slagen in het implementeren van een verandering.

Betrokkenheid behouden van de leidende coalitie is van belang, wil het team zich blijven focussen op hun taak. Door als leidinggevende op gepaste tijden samen te zitten met de coalitie, krijgt de coalitie het gevoel dat er naar hen wordt geluisterd, dat er een gevoel van verbondenheid heerst en dat de leidinggevende geïnteresseerd is in het werk dat wordt verricht.

3.3 Stap 3: Een visie en strategie ontwikkelen

In de volgende stap werd door de leidende coalitie gebrainstormd. Deze stap vond plaats, vlak nadat de leidende coalitie werd gevormd, onder de noemer van een eerste vergadering.

In deze vergadering werd de huidige stand van zaken overlopen, het normenkader van NIAZ werd in acht genomen en vanuit een samenvloeiing van deze twee gegevens, werd een visie ontwikkeld over de situatie die de leidende coalitie wou bereiken. De visie die werd gevormd en aansloot bij de missie en visie van het Jessa Ziekenhuis: hoogkwalitatieve zorg aanbieden met als centrale waarde: veiligheid. De leidinggevende voegde hier aan toe, dat de accreditatie gehaald 'moet' worden, waardoor de druk op de leidende coalitie, maar ook op het team verhoogd werd.

Nadat de visie was ontwikkeld, werd het normenkader dieper bestudeerd, werd er gekeken aan welke normen wij als team en als afdeling al voldeden, om vervolgens te kunnen focussen op de normen waaraan de dienst nog niet voldeed. Dit waren:

- Identificatie van infusen, drips en persoonlijke medicatiebakjes
- High-risk medicatiebeleid/ read –back methode
- Procedure omtrent het opbergen van opiaten
- Pijnprotocol voor gesedeerde patiënten
- Transparante communicatie voor familieleden, teamleden, patiënten
- Correcte identificatie van elke patiënt
- Procedure omtrent persoonlijke beschermingsmiddelen
- Handleiding van alle apparatuur die gebruikt worden op de afdeling
- Informed consent voor de afdeling
- Uitgewerkte boomstructuur van de afdeling met alle dienst specifieke afspraken
- Implementatie van patiënten bord

De strategie van de leidende coalitie bestond er uit om eerst alle vereisten die absoluut noodzakelijk waren om de accreditatie te behalen, in orde te maken, om vervolgens te investeren in de andere topics, die niet doorslaggevend zouden zijn voor het al dan niet behalen van de accreditering.

De coalitie zou een actieplan bedenken hoe er als groep tegemoet kon worden gekomen aan de verschillende criteria uit de normen voor de kritieke diensten. Dit plan moest omgezet worden in concrete interventies die op tien weken tijd verankerd en geborgen moesten zijn op de afdeling. De verankering van de te ondernemen acties zou bestaan uit infosessies, werkvloerbegeleiding en door feedback te geven, te leren van elkaar. Er werd een checklijst opgesteld, waardoor het geven van

feedback anoniem kon gebeuren. De checklijst diende bij aanvang van elke shift ingevuld te worden, ter controle van de kamer en patiënt. De ervaring leerde ons dat het invullen van dit formulier een extra werkbelasting betekende voor de teamleden, dit in een hectische periode met veel weerstand. Het formulier verdween naar de achtergrond.

Er zou een verbeterbord worden besteld, waarmee, aan het einde van elke ochtendshift, het team gedurende 15 minuten naging wat die dag goed ging, wat minder goed en hoe dit de volgende dag beter zou kunnen. Om alle teamleden te bereiken met informatie, zou er een communicatiebord komen. Een praktische invulling werd niet gerealiseerd omwille van tijdsgebrek en door de afwezigheid van de leidinggevende. Het implementeren van het communicatiebord verdwijnt niet van het toneel, maar zal op een later tijdstip gebeuren, omdat dit voor een groot team een meerwaarde zou betekenen.

De taken werden verdeeld in de leidende coalitie omwille van het gebrek aan tijd en het vele werk dat moest gebeuren.

3.3.1 Mogelijke tips ter verbetering

- De visie is een uitgeschreven weergave van de waarden en normen die een team wenst uit te dragen in de dagdagelijkse zorg. Een team geeft zorg aan een patiënt/familie, die terug te vinden is in de visie van de organisatie of de afdelingsvisie. Het zou zinvol zijn om de visie meer kracht toe te schrijven in bijvoorbeeld de vorm van cijfers van het huidige functioneren in relatie met de steeds veranderende wereld en ook de steeds veranderende eisen binnen de gezondheidszorg. De visie die gevormd is, geeft weer dat er gestreefd wordt naar kwaliteitsvolle zorg met veiligheid als centrale waarde. Hoe biedt het team momenteel kwaliteit? Hoe garandeert het team de veiligheid van de zorg? Wat zeggen de cijfers? Welke veranderingen zijn wenselijk, wil een team/organisatie evolueren? Dit zorgt voor een visie die duidelijk de huidige werking weergeeft en waar naar gestreefd wordt. Op deze manier wordt er een extra urgentieniveau ontwikkeld, wat maakt dat de verandering makkelijker wordt gedragen. Deze nieuwe urgentiebewustwording is wenselijk, aangezien in stap 1 door de hoofdverpleegkundige geen cijfermateriaal is meegedeeld, maar enkel het feit dat het ziekenhuis de accreditatie opnieuw wil behalen.
- Indien de visie die de afdeling vorig jaar heeft uitgeschreven, tijdens drie workshops, levend wordt gehouden in de dagdagelijkse praktijk, maakt het opstellen van een projectdoel makkelijker, omdat elk individu van het team dezelfde waarden en normen uitdraagt en dezelfde definitie hanteert voor kwalitatieve, veilige zorg.
- Het communicatiebord werd besteld en zou in de strategische fase, praktisch ingevuld kunnen worden met de visie die een centrale rol krijgt op het bord, met resultaten en/of cijfermateriaal van indicatoren van het huidige functioneren en dit afzetten naar de toekomstvisie. Het communicatiebord kan gebruikt worden als feedbacktool bv. van het team naar de leidende coalitie. Op deze manier wordt er betrokkenheid gecreëerd van het team, krijgt het team een stem over wat en hoe het veranderingstraject kan plaatsvinden.

- Als het totaalbeeld gedefinieerd is, zou het zinvol zijn dat het team vaststelt welke gedragingen van de teamleden nodig zijn om van de visie een realiteit te maken. Binnen het team zitten verschillende type mensen die karakteristieken vertonen volgens de Big five, die in de theoretische benadering werden omschreven. Het is vanzelfsprekend dat teamleden zich negatief kunnen uitlaten over de veranderingen. Als leidende coalitie zou het zinvol zijn om in deze stap afspraken te maken welke gedragingen aangemoedigd moeten worden en welke moeten worden ontmoedigd of genegeerd.
- Als leidende coalitie, zou het zinvol zijn om een tijdsschema op te stellen en een planning hierin op te nemen. Op deze manier kan het proces in zijn geheel vanuit een helikopterview bekeken worden, om zo bijkomende en vergeten stappen in te voeren. Deze stap is enkel mogelijk indien er tijd gemaakt wordt om deze stap te kunnen verwezenlijken. Dit op tien weken realiseren, is niet haalbaar. Dit geldt voor alle hierboven opgenoemde actiepunten. Veranderingen realiseren en borgen kosten en verdienen de nodige tijd.

4 De afdeling Intensieve Therapie Eenheid bij de verandering betrekken

Wanneer een klimaat geschept is om verandering in te voeren, kan erover nagedacht worden over hoe het team van de Intensieve Therapie Eenheid bij de verandering betrokken kan worden. De belangrijkste kernelementen in de betrekking tot de verandering zijn: communiceren van de visie, actie mogelijk maken en korte termijn successen genereren.

Een vaak voorkomend misverstand bij veranderingen, is dat men er van uit gaat dat het geven van bijscholing voldoende zal zijn om werknemers voor te bereiden op de verandering. Scholing is goed om teamleden voor te bereiden, maar scholing omvat niet alles wat nodig is om lange termijn successen te genereren (Cohen, D., 2005).

4.1 Stap 4: De veranderingsvisie communiceren

De leidende coalitie leerde uit stap 1, het urgentiebesef vestigen, dat niet alle teamleden werden bereikt. Daarom heeft de coalitie gekozen om aan de hand van meerdere algemene middagbriefingen, de visie te communiceren in het team. De teamleden werden uitgenodigd en arbeidstijd werd toegekend als compensatie voor mensen die deze dag vrij waren. De vergaderingen werden gevoerd door de leidende coalitie, in aanwezigheid van de hoofdverpleegkundige voor haar langdurige afwezigheid. De vergadering werd geopend door de hoofdverpleegkundige. Het doel van de veranderingen werden herhaald en bevestigde dat het ziekenhuis de accreditering 'moet' halen.

Vervolgens werd werkgroep voorgesteld, waarna zij de vergadering overnamen. De reden waarom voor deze leidende coalitie werd gekozen, werd niet meegedeeld. Om interactie en betrokkenheid vanuit het team te creëren, werd door de leden van de coalitie de vraag gesteld: "Wat is voor jou als verpleegkundige belangrijk in de zorg?" Iedereen kreeg hier bedenktijd voor, doch kwamen er snel volgende antwoorden: voldoende middelen, voldoende tijd, opleiding, sterk leiderschap met een duidelijke visie & de meerderheid antwoordde kwaliteit van zorg. De vergadering werd verder gezet, er werd verteld dat de leden van de coalitie het normenkader kritisch hadden bekeken en vertaald hadden naar de noden van de afdeling.

Er werd gestart met de items waar de afdeling reeds goed op scoorde. Er werd bewust voor deze methode gekozen, om positief van start te gaan. Via deze weg kon er door de coalitie extra positieve aandacht aan de huidige manier van werken worden gegeven, om aan te tonen dat 'ons' team dagdagelijks al kwalitatieve zorg aanbiedt, maar dat deze zorg kritisch mag/moet bekeken worden en indien mogelijk verbeterd kan worden. De items die voor de afdeling belangrijk waren om aan te pakken werden door het leidend team herhaald. Deze items had het team al gehoord op de eerste vergadering rond de accreditatie. De reacties op deze lijst van te ondernemen acties bleven niet uit, er werd gefluisterd en collega's werden onrustig. Collega's gaven aan dat ze niet wisten dat kwaliteit tot in het kleinste detail zou bekeken worden tijdens de accreditatie en dat baarden hen zorgen.

Deze items die aandacht vragen voor de accreditatie kunnen onderverdeeld worden in 2 categorieën: de vereisten, deze zijn nodig om de accreditatie te halen en items die ook belangrijk zijn, maar geen

vereisten zijn. De coalitie geeft aan dat het team zelf aangeeft dat kwaliteit in de zorg belangrijk is en dat hier blijvend naar gestreefd moet worden. Uit het non-verbale gedrag (ja knikken, 'uhu' zeggen, ...) werd gezien dat de meerderheid van de aanwezigen hiermee instemde, maar dat de manier waarop dit gerealiseerd dient te worden niet makkelijk zou zijn op tien weken.

De leidende coalitie kon zich niet van de indruk ontdoen, dat de praktische impact van de verandering, groter zou zijn, dan het team momenteel dacht. In deze fase, was er relatief weinig weerstand, omdat het team van de Intensieve Therapie Eenheid, kwaliteit hoog in het vaandel draagt en de noodzaak van continue verbetering inziet en hier dagdagelijks naar streeft.

De visie op veranderen werd overgebracht. Daarna werd de strategie die de coalitie voor ogen had meegedeeld. Opnieuw heerste er onrust in de groep en kwam naar voor dat het team bezorgd was, dat in tijde van grote drukte, er meer tijd gestoken wordt in veranderen, dit ten koste van de patiënt. De leidende coalitie gaf het team ruimte om hun bezorgdheden te uiten, maar gaven aan dat kwaliteitszorg bieden in de genen van het team zitten. Het kritisch bekijken van deze zorg nodig is, om als afdeling en organisatie te groeien en dat het team ervoor dient te zorgen dat deze veranderingen zo min mogelijk arbeidsintensief verlopen. De coalitie gaf aan dat alle tips welkom waren en dat alle nieuw in te voeren procedures samen met het team worden geëvalueerd en bijgestuurd worden waar nodig. Er werd wel duidelijk bij vermeld dat dit pas kon geëvalueerd en aangepast kon worden na de audit, door het huidige tijdsgebrek.

4.1.1 Mogelijke tips ter verbetering

- De visie overbrengen is de sleutel voor het ontwikkelen van inzet voor de nieuwe visie, waarbij omstandigheden worden geschept die nodig zijn om de visie te verwezenlijken. Het uitvoeren van een communicatiediagnose, is een effectief instrument om de effectiviteit van de communicatie te bepalen. De communicatiediagnose is een vragenlijst die de teamleden kunnen invullen, die peilt naar de effectiviteit van de communicatie. Afhankelijk van de resultaten kan het zijn dat vorige stappen in het veranderingsproject nog niet helemaal duidelijk zijn en dienen herhaald te worden of net dat de gegeven communicatie voldoende duidelijk is en aan de volgende stap kan worden begonnen (Cohen, D., 2005).
- Tijdens de vergadering komt duidelijk en meermaals de visie van een teamlid naar voren. Zij uit haar ongenoegen en andere teamleden pikken dit gedrag op en proberen hier in mee te gaan. Als leidinggevende zou het een optie zijn om te vertellen dat het ziekenhuis kiest voor een accreditatie en te erkennen dat dit veel werk met zich mee gaat brengen, zowel voor de leidinggevende als de teamleden. De leidinggevende geeft vertrouwen aan het team, maar nog belangrijker, de leidinggevende kan aangeven dat ze fier is op wat het team tot nu toe al heeft bereikt en dat ze dit samen tot een goed einde gaan brengen. Het gevoel dat een leidinggevende erkent, dat dit veranderingsproces op een korte periode een impact heeft op het team, brengt in een stressvolle tijd de nodige rust. De teamleden hebben het gevoel dat ze ongenoegen mogen en kunnen uiten, wanneer het moeilijk wordt.

- Wanneer er meer tijd gecreëerd wordt om een project van deze omvang te realiseren, krijgt de leidinggevende samen met de leidende coalitie ruimte om de visie op veranderen te delen met het team en dient er niet onmiddellijk naar resultaten gekeken te worden. Op deze manier kan het team veranderen, omdat het de noodzaak van veranderen inziet en met andere woorden wil veranderen en niet omdat het moet.

4.2 Stap 5: teamleden in staat stellen om te handelen

Het uitleggen van de vernieuwde procedures werd gekoppeld aan de vergaderingen die werden gevoerd in stap 4: de veranderingsvisie communiceren. De implementatie van een reeks nieuwe procedures, gaf weerstand. Tijdens de vergaderingen, werd duidelijk voor het team dat de implementatie van deze procedures, arbeidsintensief ging zijn en een grote aanpassing voor hun huidige functioneren. Gezien de tijdslijn waar de leidende coalitie rekening mee moest houden, kon er aan deze weerstand te weinig aandacht gegeven worden. Teamleden hadden het gevoel dat ze uitvoerende partij waren, over iets waar zij geen vat op hadden, namelijk een top-down benadering vanuit het management met betrekking tot de accreditering. Ondanks de aanwezigheid van weerstand, wist de leidende coalitie dat het werken volgens de nieuwe procedures een must was om de accreditatie te behalen.

De implementatie en de impact van een aantal procedures worden in onderstaande paragraaf praktisch aangetoond.

- Patientenidentificatie is één van de belangrijkste vereisten in het kader van patiëntveiligheid. Binnen de organisatie is er al een paar jaar het bestaan van identificatiebandjes in verschillende kleuren, om snel te zien of een patiënt allergieën heeft, bloedverdünnende middelen toegediend krijgt. Recent is hier een vierde codering bijgekomen, namelijk een geel armbandje als een patiënt gekend is met suikerziekte. Eerlijkheid gebied te zeggen dat het juiste gebruik van deze identificatiebandjes onzorgvuldig werd gedaan. Met de toekomstige accreditatie in het vizier, de hoge prioriteit die deze norm met zich meedraagt, moest het team gesensibiliseerd worden om deze armbandjes op de correcte manier te gebruiken, bij elke nieuwe patiënt op de afdeling aan te doen, dit te registreren in het verpleegkundig dossier één keer per shift en na te gaan of de armbandjes bij de patiënt nog duidelijk leesbaar waren. Dit betekende voor het team, ondanks dat deze procedure al een aantal jaren bestaande was in de organisatie, een grote aanpassing.
- Een andere procedure die ingevoerd diende te worden, was de high-risk medicatie. Een nieuwe procedure, die zonder voorkennis op een aantal weken geïmplementeerd moest worden. Het toedienen van high-risk medicatie, bijvoorbeeld medicatie zoals Kalium®, Calcium®, Magnesium® en grote concentraties Natrium®, moest vanaf nu klaargemaakt worden met twee verpleegkundigen. Ook diende de toediening van dergelijke medicijnen met twee verpleegkundigen te gebeuren. De infuusvloeistof moet voorzien zijn van een geel etiket, wat ziekenhuisbreed gebruikt wordt om high-risk medicatie aan te duiden. De twee handtekeningen van de verpleegkundigen dienen hierop zichtbaar te zijn. Praktisch betekende

dit, dat bij elke toediening van high-risk medicatie, er beroep moest gedaan worden op een collega, ongeacht met wat hij/zij bezig was op dat ogenblik, om deze medicatie op de correcte manier toe te dienen aan de patiënt. Op de afdeling Intensieve Therapie Eenheid wordt deze medicatie zeer vaak gegeven. 18 patiënten, gemiddeld drie toedieningen per dag per patiënt van deze soort medicatie, geeft een toename van de arbeidsbelasting.

- Implementatie van de read-back methode. Dit is een nieuwe methode om mondelinge en telefonische orders van een geneesheer op een correcte wijze toe te passen. Verpleegkundigen mogen geen medicatie toedienen aan een patiënt zonder een medicatievoorschrift van de arts. De arts is niet altijd aanwezig op de afdeling om dit voorschrift onmiddellijk in orde te maken. Desalniettemin moet een patiënt deze medicatie soms snel toegediend krijgen. Deze nieuwe methode is een geheugensteun als terugkoppeling van een mondeling medisch order. Deze methode houdt in, dat een verpleegkundige herhaalt wat de arts mondeling heeft gezegd. Bv. wanneer de arts zegt “Geef aan patiënt X 20 mg Lasix® IV”, is het de taak van de verpleegkundige om op te schrijven welke arts gecontacteerd werd en herhaalt wat de arts gezegd heeft. In dit voorbeeld betekent dit dat een verpleegkundige zegt: “Klopt het dokter dat ik aan patiënt X, 20 mg Lasix® IV moet geven in shot om 20 u vanavond?” De arts dient dit te bevestigen en het read-back formulier dient bewaard te worden in het medisch dossier van de patiënt. Deze procedure is voor onze dienst arbeidsintensief, omdat onze patiëntenpopulatie kritiek ziek is en bijgevolg veel niet geplande medicatie moet krijgen.
- Voor de identificatie van infuusvloeistoffen, zijn er etiketten ontwikkeld. Elke infuuszak moet na 24 uur vervangen worden bij de patiënt. Voor spuitpompen met medicatie, zijn er per medicijn kleur gecodeerde etiketten ontworpen, zodat snel zichtbaar is over welk medicament het gaat. De medicatie te geven via spuitdrijver is eveneens slechts 24 uur houdbaar en dient daarna vervangen te worden. Op de afdeling Intensieve Therapie Eenheid wordt veel medicatie toegediend en elk medicijn dat wordt toegediend moet geïdentificeerd zijn met naam medicijn + milligram, naam patiënt, kamernummer en geboortedatum. Om de arbeidsintensiteit zo laag mogelijk te houden, werd geopteerd om per patiënt standaard etiketten uit te printen, waarop de naam, geboortedatum en kamernummer van de patiënt staat.
- Het vernieuwde fixatieprotocol diende geïmplementeerd te worden. Als afdeling wordt er gestreefd naar een fixatie-arm beleid. Dit wil zeggen dat patiënten minder frequent worden gefixeerd, als ze gefixeerd worden dat dit driepunt- of vijfpuntfixatie is, wat met zich meebrengt dat frequente aanwezigheid van de verpleegkundige op de kamer vereist is. De registratie in het verpleegkundig dossier verhoogt ook hier de werkbelasting.

Om de verandering werkbaar en toepasbaar te maken, werd de stock van de materialen verhoogd en werden bijkomstige materialen besteld en geleverd.

Om de verandering leerbaar te maken, werd er extra begeleiding voor het team voorzien. Elk lid van de leidende coalitie, werd door de hoofdverpleegkundige, gedurende de eerste drie weken van de implementatie van de procedures, in elke shift ingepland, om mee te werken met de teamleden en steekproefsgewijs controles uit te voeren. Het leidende team kende de procedures en kon snel anticiperen op vragen uit de groep. Als leidende coalitie was het duidelijk dat onze ondersteuning voor

het team van groot belang was en dat zij alle hulp konden gebruiken om de procedures correct toe te passen.

Er werd met het team op weg gegaan om de kwaliteit te doen groeien. De leidende coalitie voelde zich op dit punt van het veranderingstraject machteloos staan, omdat er weinig of geen aandacht besteed kon worden aan bezorgdheden uit de groep, dit omwille van het tijdsgebrek. 61 verpleegkundigen nieuwe procedures leren kennen op een paar weken tijd, was een uitdaging op zich en was er geen tijd om opmerkingen uit de groep te aanhoren.

De controles die werden uitgevoerd, werden gedaan in een no blame no shame cultuur en waren er om van elkaar te leren. Op dit moment in het proces, was het voor de teamleden duidelijk dat alle teamleden afzonderlijk elkaar nodig hadden, als de afdeling zou slagen voor de audit. Het sprak voor zich dat de leden van het leidende team, indien zij zelf op de werkvloer stonden, een voorbeeldfunctie hadden voor de overige teamleden. De coaching die gegeven werd door de werkgroep, ervoerde het team als positief. Een aantal leden uit de werkgroep, zagen in dat deze coaching noodzakelijk was voor het behalen van de accreditatie en zagen ook in dat het team dit zo aanvoelde. De manier waarop deze veranderingen tot stand werden gebracht, waren niet de juiste manier om een veranderingsproces van deze grootte aan te pakken. Op dit ogenblik kon het leidende team niet anders dan het team zo goed mogelijk proberen te begeleiden naar de tweede week van maart.

Om de procedures bekend te maken in het hele team en om de werkbelasting tot een minimum trachten te houden, werd er een PowerPoint presentatie gemaakt, die als screensaver op de 9 computers van de afdeling automatisch afspeelden. Hiervoor werd gekozen, omdat het team vanop deze computers de zorg registreert en de presentatie als hulpmiddel kan raadplegen bij onduidelijkheden. De dienst patiëntveiligheid ontwierp posters omtrent de patiëntidentificatie-armbandjes en high-risk medicatie en werden verspreid opgehangen op de afdeling.

Alle criteria waaraan de afdeling Intensieve Therapie Eenheid moest voldoen, werden vertaald op niveau van de teamleden door de leidende coalitie. Sinds de samenwerking van het Canadees bedrijf, zijn de normensets anders vertaald, waardoor interpretatie mogelijk was. Om de teamleden vertrouwd te laten worden met de normensets, werden de criteria toegepast op onze afdeling en kreeg elk teamlid deze herwerkte criteria toegestuurd. Er werd huiswerk meegegeven, dat tegen de tweede week van maart deze criteria gelezen dienden te worden, aangezien hier vragen uit werden gesteld door de auditoren.

4.2.1 Mogelijke tips ter verbetering

- In de verschillende stappen van het veranderproject, werd het woord 'moeten' vernoemd. Het woord 'moeten' geeft de medewerkers het gevoel geen andere keuze te hebben, dan de manier die wordt aangereikt. Het eindresultaat, namelijk het behalen van de accreditatie, blijft hetzelfde hoe het veranderingstraject ook wordt aangepakt. De wijze waarop een team dit proces doorloopt kan efficiënter en effectiever als hiervoor tijd wordt vrijgemaakt. Dan neem je als organisatie en als leidinggevende, samen met de leidende coalitie de teamleden mee op

een reis, creëer je een urgentiebesef en wordt een cultuur van 'ik wil veranderen', in plaats van 'ik moet veranderen' ontwikkeld.

- Een team dat kan brainstormen hoe zij de verandering tot stand zien komen, maakt in het verdere verloop een makkelijkere implementatie en borging van, in dit geval, nieuwe procedures, omdat het team zelf de wijze waarop kon bepalen. Op deze manier wordt het PDCA principe gehanteerd, heeft het team inspraak, worden de teamleden gestimuleerd en geënthousiasmeerd. Bovendien worden de procedures dan letterlijk uitgedragen door het team en is continue verbetering mogelijk.
- De moeilijkheid om de criteria op dienstniveau te vertalen zou wegvallen indien NIAZ Qmentum bij de medewerkers beter bekend was geweest. De organisatie ademt NIAZ, maar dit is niet zo op dienstniveau of slechts bij een aantal teamleden waaronder de leidinggevende. Dit is zeker een aandachtspunt naar de volgende accreditering.

4.3 Stap 6: Korte termijn successen genereren

Naarmate maart dichterbij kwam, werden er door de leidende coalitie meer steekproeven gedaan, dit steeds in een no blame no shame cultuur. Als werkgroep waren we er ons van bewust dat steekproeven in een drukke periode niet altijd op de juiste plaats waren. Door verschillende afwezigheden op de afdeling inclusief de langdurige afwezigheid van de leidinggevende en een hoge werkdruk, hadden de teamleden liever hulp van het leidend team, dan het leidend team dat een controlerende functie had. Dit werd niet in dank afgenomen.

Tijdens de steekproeven werd er samen met de verantwoordelijk verpleegkundige naar een patiëntenkamer gegaan om te kijken of er aan alle criteria van de vernieuwde procedures werd voldaan, met specifieke aandacht voor de hoge prioriteit criteria.

Uit de steekproeven die na de coaching werden gevoerd, bleek dat 100% van alle patiëntenidentificatiebandjes correct waren aangedaan. Iedere patiënt had de juiste kleur, juiste naam, geboortedatum en kamernummer rond zijn/ haar pols, in tegenstelling tot voor de vernieuwing van de procedure en coaching. Toen droeg slechts 93% van de aanwezige patiënten, in de periode van september tot december 2015, het juiste identificatiearmbandje. De cijfers zijn gebaseerd op de informatie die gegeven is door de referentieverpleegkundige op de afdeling.

Bij de identificatie van medicatie, is er eveneens een stijging merkbaar. Voor de invoering van de procedure, werd geen enkel infuus gelabeld, maar werden de spuiten met de naam en dosis van het medicijn gelabeld (100%). Het vakje van de naam van de patiënt werd standaard niet ingevuld. Tijdens de steekproeven, was elk infuus correct geïdentificeerd en waren 90% van alle drips correct gelabeld met de naam en dosis van het medicijn, samen met de naam, geboortedatum en kamernummer van de patiënt.

Uit de steekproeven bleek ook dat het high-risk medicatiebeleid al goed werd toegepast, maar dat sommige verpleegkundigen de high- risk medicatie, zonder aanwezigheid van een tweede verpleegkundige, klaarmaakten, een verpleegkundige de tweede handtekening lieten zetten en het medicijn vervolgens alleen gingen aanhangen.

De bevindingen van de steekproef, werden in eerste instantie samen met de begeleidende verpleegkundige bedside besproken en daar waar nodig, verder gecoacht door het herhalen van de procedures.

Anderzijds werden de resultaten naar ieder teamlid gemaïld, met de positieve insteek dat het team goed op weg is naar het bieden van kwaliteitsvolle zorg, maar dat er zeker nog ruimte is voor verdere groei. De groeipunten werden eveneens in de mail vermeld, onder de vorm van reminders. Wegens veel ziekteverloven onder de teamleden en de langdurige ziekte van het diensthoofd, was het organisatorisch niet mogelijk om nieuwe vergaderingen in te voeren om de resultaten persoonlijk over te brengen. Eveneens werd het communicatiebord en het verbeterbord pas in de maand maart geleverd, wat het niet mogelijk maakte om via dit kanaal de resultaten en reminders kenbaar te maken. Tijdens overlapping van shiften werden de korte termijn successen door leden van het leidend team gecommuniceerd aan de rest van het team. Het deed de teamleden zichtbaar deugd dat er goed gewerkt werd, omdat de druk erg hoog lag. Niemand van het team wilde verantwoordelijk zijn voor het niet behalen van de accreditering.

Ondanks de hoge werkdruk en de vele zieken op de afdeling, waren de resultaten van de steekproeven goed. Het team slaagde erin om de nieuwe procedures te implementeren in hun zorg aan de patiënten. Het leidend team was trots op de collega's, dat het team energie stak om de nieuwe procedures te integreren.

De leidinggevende beloofde een drink te houden, voor de aanvang van de NIAZ-week, dit om iedereen te bedanken voor het harde werk van de afgelopen maanden. Doordat het proces van de verandering voor het team als niet goed verlopen werd ervaren, was hier weinig interesse voor. De drink is niet doorgegaan omwille van de afwezigheid van de leidinggevende en de hoge werkdruk op de afdeling.

4.3.1 Mogelijke tips ter verbetering

- De leidende coalitie had geopteerd om de resultaten in een vergadering kenbaar te maken, zodat de coalitie de teamleden uitvoerig kon bedanken voor hun geleverde inzet en de reeds goede resultaten op korte periode. Tijdens de laatste weken voor de audit heeft de adjunct hoofdverpleegkundige de goede resultaten benadrukt, zowel individueel naar teamleden als naar de hele groep van verpleegkundigen.
- Het zou wenselijk zijn, moesten de resultaten tussendoor gecommuniceerd kunnen worden via de verbeter- en communicatieborden. Op deze manier konden teamleden transparant de tussentijdse resultaten inkijken en daar waar nodig de aanvullende informatie bekijken.
- Het gebruik van de PDCA cyclus zou beter gehanteerd kunnen worden. Door de grote hoeveelheid ziekteverloven, dienden de leden van de coalitie mee te werken in het werkveld, wat maakt dat er weinig tijd vrijgemaakt kon worden in het bevragen naar hekelpunten bij de teamleden en het uitwerken van een actieplan. Dit actieplan zou kunnen omvatten wat het team aangeeft dat het nodig heeft om 100% te halen op de overige items en hoe hierin geïnvesteerd kan worden.

- Wanneer er op de afdeling een open communicatie cultuur heerst, is het geven van feedback naar elkaar gemakkelijker en verloopt dit spontaner. Op de afdeling Intensieve Therapie Eenheid werd feedback gegeven door de leidende coalitie, maar werd er geen moeite gedaan om elkaar feedback te geven. We zijn er ons bewust van dat dit een volgend project kan zijn op onze afdeling, omdat een team van 61 verpleegkundigen trainen in het hanteren van open communicatie, een hele uitdaging is.
- De laatste weken naar de audit toe, is de afwezigheid van de leidinggevende een hinderpaal geweest. Wanneer een leidinggevende haar appreciatie kan uiten, heeft dit een sterker effect dan wanneer dit komt van de leidende coalitie. De adjunct- hoofdverpleegkundige heeft deze laatste weken een belangrijke rol gespeeld in het ondersteunen van het team. Door omstandigheden was zij niet eerder betrokken in het veranderingsproces. Van dual leiderschap wordt verwacht dat beide leiders van bij het begin van het veranderingsproces worden betrokken.

5 De verandering implementeren en vasthouden

Wat leiders zich niet altijd realiseren, is dat de weg van de verandering niet ophoudt aan het einde van de tunnel. Nadat de korte termijn successen behaald zijn, zorgen deze voor de nodige rust in de organisatie en hebben de leiders de gewoonte om te denken dat de verandering zich verder wel zal uitwijzen. Door zich van het project af te wenden voordat het nieuwe gedrag goed in de organisatie is verankerd, keert de organisatie weer terug naar datgene wat oud en vertrouwd was (Cohen, D., 2005).

5.1 Stap 7: Niet verslappen

De korte termijn successen waren in de vorige stap grotendeels al gegenereerd, maar de tijd naar de audit werd korter. De vereisten die gehaald moeten worden, waren nog niet allemaal positief bevonden en geborgen op de afdeling. De leidende coalitie had nog één week om de gemaakte groei naar kwaliteitszorg verder te finetunen, aangezien de auditoren een week later het ziekenhuis kwamen evalueren, meer bepaald op 16 maart 2016.

De coalitie koos in de fase van het finetunen om de aandacht specifiek te richten tot de verpleegkundigen die de dag van de audit moesten werken in de ochtend- en namiddagshift. Elk teamlid die deze dag moest werken, volgde een laatste vergadering die door de leidende coalitie werd gevoerd.

De resultaten van de quick-wins werden herhaald en vanuit deze positieve insteek werd de vergadering opgebouwd, door specifieke aandacht te schenken aan de vereisten die nodig waren om de accreditatie te behalen. De procedures die hierop betrekking hadden, werden als geheugensteuntje aan de teamleden gezegd, samen met de vraag om hier tijdens de audit aandacht aan te schenken. Aangezien er weinig tijd tot de audit restte, had de leidende coalitie geen andere keuze, dan zich enkel op deze teamleden te focussen. Deze zouden immers als referentie dienen wanneer de auditoren specifieke vragen gingen stellen.

Wegens het tijdsgebrek, werden de rest van de teamleden naar de achtergrond verschoven en niet betrokken bij deze vergadering. Om de visie van de weg naar kwaliteitszorg bij de rest van de teamleden toch levend te houden, zijn de kwaliteits- en communicatieborden na lange tijd door de technische dienst van het ziekenhuis geleverd en opgehangen. Deze borden zijn door de dienst Kwaliteit en Patiëntveiligheid ontworpen om op een transparante wijze met de bezoekers van de patiënten te communiceren via het patiëntenbord enerzijds en met de personeelsleden van de Intensieve Therapie Eenheid via het communicatiebord anderzijds. Op beide borden is een ruimte voorzien om de visie, waar wij als afdeling voor staan, op te hangen. Deze visie staat gecentraliseerd en bovenaan het bord. Om de visie te vertalen naar de gedragingen die het personeel tot nu toe geleverd hadden, werden hier resultaten bij vermeld, die refereerden naar onder andere de implementatie van de vernieuwde procedures.

Van de cijfers die uit de steekproeven en de interne audits kwamen, zijn diagrammen gemaakt. De diagrammen werden met bijhorende teksten op het communicatiebord opgehangen, zodat de

diagrammen duidelijk geïnterpreteerd konden worden, zonder de kans op eigen interpretatie. Wegens tijdsgebrek, zijn door de leden van de coalitie enkel de cijfers uitgehangen van de steekproeven van de patientenidentificatie. Andere gegevens werden opgehangen op beide borden, maar deze hadden geen betrekking op de implementatie van de nieuwe procedures en zijn niet relevant om verder te bespreken. Beide borden werden voor zowel bezoekers als personeelsleden op een plaats gehangen, waar deze steeds voor beide partijen toegankelijk en raadpleegbaar zijn. Door het hoge ziekteverzuim van de afgelopen maanden en de daarbij horende hoge werkdruk alsook de tijdsnood, kon de leidende coalitie geen uitleg aan de teamleden verschaffen over de borden die werden opgehangen.

In de week voor de audit, werd het aantal steekproeven verhoogd, zodat er sneller en adequater gecoacht kon worden om het proces bij te sturen. Bij het invoeren van de procedure over de identificatie van infusen, is naar voren gekomen dat het etiket dat voorhanden was, te klein was om alle informatie die nodig was, op te schrijven. Nieuwe etiketten werden gemaakt en nadien uniform over het hele ziekenhuis ingevoerd.

Aangezien de hoofdverpleegkundige nog afwezig was en de adjunct-hoofdverpleegkundige alle taken voor haar rekening moest nemen, fungeerde de coalitie als steunpunt voor de leden van het team. Teamleden werden aangemoedigd, maar vooral werd appreciatie getoond voor het harde werk in geen gemakkelijke omstandigheden.

De drijfveer die heerst in het hele team, is het gevoel van samenhang en het ijveren naar kwalitatieve zorg. Deze kernkwaliteiten die heersten onder het team, zorgen er voor dat het team heeft bereikt waar het team nu staat in slechts enkele dagen voor de audit. Dit maakt het team net zo sterk, zelfs in moeilijke tijden wanneer het team voelt dat er een leidend figuur ontbreekt wegens ziekte.

5.1.1 Mogelijke tips ter verbetering

- Indien het proces naar de verandering meer tijd gekend zou hebben, konden alle leden van het team in de fase van finetunen betrokken worden, zodat het hele team verder op weg kon gaan met het blijven uitvoeren van de procedures ook na de audit.
- De rol van de hoofdverpleegkundige speelt in de fase van 'niet verslappen' een belangrijke rol. De hoofdverpleegkundige kan het team emotioneel verder aansturen door hen richting te geven waar ze naartoe moeten en hen aan te moedigen door appreciatie te tonen. Dit geeft het gevoel dat de inspanningen gewaardeerd worden, dat de teamleden de verandering niet alleen doorvoeren, maar dat er hulp is van top-down.
- Deze fase zou evidentier zijn, als de teamleden van in het begin van het veranderingsproces werden meegenomen. Als het urgentiebesef bij alle leden van het team aanwezig was. Dit kost tijd, tijd die gependend moet worden, zodat teamleden willen veranderen in plaats van moeten veranderen. Als een team inziet dat de verandering nodig is om een betere kwaliteit van zorg te leveren, is de bereidheid groter om hier aan te werken.

5.2 Stap 8: Laat het bekijken

De dag van de audit brak aan. Iedereen was zichtbaar en voelbaar zenuwachtig voor wat ging komen. De leden van de leidende coalitie zijn vroeger begonnen te werken om een laatste steekproef uit te kunnen voeren, door samen met de betrokken verpleegkundigen de patiëntenkamers na te gaan kijken.

Elke patiëntenkamer was in orde en de coalitie nam de tijd om elke verpleegkundige een hart onder de riem te steken voor de audit. Gemotiveerde collega's, met kennis van zaken zouden de vragen van de auditoren kunnen beantwoorden. Er werd aangehaald dat het team zulke grote drijfveren heeft, dat de audit nu op de achtergrond zou schuiven, maar dat het proces van de groep om hier samen naartoe te werken, belangrijker was. De hoofdverpleegkundige, die nog steeds afwezig was, stak de leden van het team een hart onder de riem, door een email te sturen naar elk teamlid met de boodschap dat er in het team geloofd werd en dat ze er van overtuigd was dat het team deze audit goed zou doen. De audit is vlot verlopen en werd uitgevoerd door één mannelijke auditeur. Deze auditeur heeft samen met de adjunct-hoofdverpleegkundige het normenkader doorlopen en getoetst aan de praktijk en enkele teamleden bevroegd naar procedures. De audit heeft een tweetal uur geduurd en onmiddellijk na de audit kreeg de adjunct-hoofdverpleegkundige te horen dat het "OK" was. Met deze boodschap werden de aanwezige teamleden gerustgesteld. De enige taak die het team nog had, was het rapport af te wachten, waarin de beoordeling werd gegeven. Belangrijker dan dit, was dat het geleverde werk van de afgelopen maanden levend werd gehouden en dat het team alle veranderingen kritisch bleef bekijken en bijsturen.

Een week na de audit werden de voorlopige resultaten door de verpleegkundig directeur kenbaar gemaakt aan het ziekenhuis. Van alle diensten in het Jessa Ziekenhuis, heeft de afdeling Intensieve Therapie Eenheid een uiterst goede prestatie neergezet en werd er dienstgebonden aan alle vereisten voldaan die nodig waren om de accreditatie te behalen. De bevindingen die werden gepresenteerd, werden aan alle teamleden kenbaar gemaakt en iedereen was zichtbaar opgelucht. Onze afdeling werd als voorbeeldafdeling aangehaald. Toch moet dit enigszins genuanceerd worden. Wanneer de cijfers bekeken worden, heeft het team er voor gezorgd dat de afdeling aan alle vereisten voldeed. De weg die het team heeft afgelegd, was een weg met veel bochten, obstakels en vluchtheuvels mede veroorzaakt door:

- het grote tijdsgebrek
- het ontbreken van de leidinggevende
- de weerstand.

Maar net de inzet die elk lid van het team bezit, samen met de wil om hoogstaande kwalitatieve zorg te willen verlenen, hebben er voor gezorgd dat de afgelegde weg ons samen heeft gebracht tot succesvolle cijfers. Om de positieve (voorlopige) cijfers en de grote inzet van het team te vieren, werd er met het teambudget een hapje en een drankje voorzien. Tot op de dag van vandaag, 22 april 2016, worden de procedures verder opgevolgd en vinden er op driemaandelijks basis nog steekproeven plaats door de referentieverpleegkundigen patiëntveiligheid en kwaliteit van de afdeling. Deze steekproeven worden ziekenhuis breed georganiseerd en dragen bij om na te gaan waar in het proces nog extra aandacht gevestigd moet worden aan de hand van coaching.

Besluit

Na het lezen van deze bachelorproef, kan besloten worden dat de vragen die in de inleiding werden gesteld, een antwoord hebben gekregen.

Wat duidelijk is, is dat verandering over mensen gaat. Als op alle lagen van de organisatie, de juiste personen zich met hoofd en hart achter de verandering kunnen zetten, dan kunnen er wonderen verricht worden. Een oprechte, integere en open benadering van alle betrokkenen bij verandering werkt het beste op lange termijn.

In het theoretisch aangeboden kader, wordt duidelijk dat verandering effect heeft op meer dan alleen een individu, maar dat dit op een team en binnen een organisatie ook effect heeft. Dat maakt verandering net zo moeilijk. Deze drie componenten staan met elkaar in verbinding en kunnen in een goed veranderingsproces, niet los van elkaar gezien worden. De rol van een leidinggevende in een proces van verandering, is niet te onderschatten. De manier waarop hij/zij het team aanstuurt, bijstuurt en motiveert is cruciaal voor het slagen van de verandering.

Weerstand wordt beschreven als één van de belangrijkste redenen waardoor veranderingen falen. Deze weerstand wordt het best gemanaged door het creëren van betrokkenheid. Dit kan door een goede wederzijdse communicatie tussen zowel de leidinggevende en team, als de leidinggevende met het management en niet te vergeten, tussen het team en het management. Het delen van informatie en het consulteren van betrokken partijen, zal de toewijding tot de verandering binnen de organisatie doen stijgen.

Het acht-stappenmodel van Kotter voor het transformeren van de eigen organisatie, vormt een mooi handvat om het veranderproces vorm te geven. Kotter zegt dat een goed leider alle acht stappen goed moet doorvoeren. Dit stappenmodel werd toegepast op de dienst Intensieve Therapie Eenheid van het Jessa Ziekenhuis voor de hernieuwing van de accreditatie. Na het doorlopen van deze stappen, werd duidelijk dat het proces van deze verandering op onze dienst veel hiaten kende. Factoren zoals de afwezigheid van de leidinggevende tijdens het proces en de tijd die het team had om de verandering door te voeren, hebben ertoe geleid dat het proces bochten kende. Ondanks het proces, is de dienst Intensieve Therapie Eenheid erin geslaagd de resultaten te behalen die nodig waren voor de accreditatie van de organisatie. Dit geeft weer dat een gedreven team, die kwaliteit en veiligheid voor de patiënt op de eerste plaats zet, met intrinsieke motivatie voor het beroep, resultaten kan behalen die nodig zijn voor de organisatie.

Het team is zich bewust dat deze manier van veranderen niet de gezondste manier is. Met deze bachelor proef heeft de dienst Intensieve Therapie Eenheid, maar ook de organisatie een leidraad om een volgend veranderingsproces zoals bv. binnen vier jaar de hernieuwing van de accreditatie op een gezondere manier aan te pakken, zodat de veranderingen verankerd worden in de organisatie. Dat de kwaliteit en veiligheid van de patiënt, waar de organisatie voor staat blijvend gegarandeerd kan worden.

Discussie

Onze rol binnen dit afstudeerproject bestond er uit om de teamleden van de afdeling Intensieve Therapie Eenheid van het Jessa Ziekenhuis te begeleiden doorheen de vernieuwde accreditatieweg van NIAZ naar NIAZ Qmentum.

De focus van NIAZ Qmentum lag nu nog meer op de werkvloer, waardoor de teamleden intense coaching nodig hadden om de transitie te maken naar de nieuwe manier van accreditatie. Eén van de sterktes van deze bachelorproef is de diepgang die werd gecreëerd in het theoretische luik. Al snel werd duidelijk dat het model van Kotter het meest courante en volledige model binnen veranderingsmanagement was, waardoor de verandering die werd doorgevoerd op de afdeling Intensieve Therapie Eenheid, werd gevoerd met het genoemde model.

Het leiden van het team doorheen de verandering, bleek een grote uitdaging te zijn, vandaar dat we in het praktische luik een samenvatting hebben weergegeven, die de verandering stap voor stap weergeeft. In het jaar 2020 dient het ziekenhuis de verkregen accreditatie te vernieuwen, waardoor verder onderzoek over verandering noodzakelijk is, want verandering blijft nu eenmaal een uitdaging voor een leidinggevende.

Een denkpiste waar we bij stil hebben gestaan, was een tool te ontwerpen met Do's en Dont's voor de leidinggevende. We hebben deze denkpiste verlaten, omdat alle tips en bijgevolg ook de dingen die men beter niet doet tijdens een veranderingsproces, beschreven werden in het praktische gedeelte van de bachelorproef.

De tips die werden geformuleerd kunnen voor de volgende accreditatie een hulpmiddel zijn. De rol van de leidinggevende speelt een centrale rol in deze bachelorproef, want welke tips er ook worden gegeven, als de hefboom van leiderschap wordt weggedacht, helpt geen enkele tip meer. De relationele vaardigheden en leiderschapstijlen van de leidinggevende zullen bepalend zijn of de verandering kans heeft op slagen.

Reflectie

Wij als toekomstige leidinggevenden van een team zijn ons er van bewust dat de uitgebreide inhoud die hierboven werden beschreven in 94 pagina's, moeilijk te onthouden is. Daarom nemen wij onderstaande tips mee naar de toekomst.

Het maken van dit afstudeerproject, maar vooral het team doorheen de verandering begeleiden, heeft ons doen inzien dat een verandering binnen een organisatie niet alleen *weldoordacht*, maar volgens een aantal op elkaar volgende *stappen* moet verlopen, waarvan het creëren van een "*burning platform*" de eerste stap is. Het team dat de verandering mee moet helpen dragen moet zich *bewust* worden van de huidige situatie, wil het gaan veranderen naar een *nieuwe situatie*. De *rol van de leidinggevende* doorheen het veranderproces is hierbij niet weg te denken. Deze sleutelfiguur moet de toekomstvisie, al dan niet samen met het team, gaan opstellen en het team *leiden* doorheen de verandering, waarbij het begrip '*empowerment*' centraal staat. De *weerstand* die wordt tegengekomen, kan *positief* worden ingezet bij een verandering. Weerstand in een groep duidt er niet alleen op dat de teamleden de verandering willen boycotten, maar weerstand kan er op wijzen dat de teamleden *actief bezig zijn* met de verandering. Als leidinggevende kan je deze weerstand positief gebruiken en de verandering nog meer kracht bijzetten door deze teamleden direct bij de verandering *te gaan betrekken*.

Nu het Jessa Ziekenhuis de NIAZ Qmentum accreditatie heeft behaald, zijn wij, Nathalie en Michaël ook uitermate trots op het team van de Intensieve Therapie Eenheid. We waren vol goede moed aan het veranderingsproject begonnen, maar gaandeweg werden we geconfronteerd met verschillende obstakels wat het proces heeft bemoeilijkt. We hebben in deze periode geleerd dat onze teamleden veel meer kunnen dan dat ze aanvankelijk laten uitschijnen. Met de juiste begeleiding groeien ze verder in de richting die het team zelf in een voorgaand afstudeerproject heeft uitgestippeld. Ook hebben wij geleerd dat het volgen van de opleiding Zorgmanagement, gecombineerd met werken en het hebben van een gezinsleven niet vanzelfsprekend is. Plannen is noodzakelijk wil de tijd die we hebben, efficiënt ingezet worden.

Dankzij dit afstudeerproject hebben we niet alleen geleerd hoe we op weg gaan met het team van de Intensieve Therapie Eenheid, maar in eerste instantie hoe we op weg moeten gaan met elkaar. Nathalie en Michaël zijn gedurende deze 2 jaar hechter geworden en dragen ze dezelfde visie. Dit heeft ervoor gezorgd dat dit afstudeerproject staat waar het nu geëindigd is. Gedurende deze periode zijn we niet alleen op persoonlijk vlak gegroeid, maar hebben onze coaches ervoor gezorgd dat we nog steeds verder aan het groeien zijn van een bewuste onbekwaamheid, naar een onbewuste bekwaamheid van de opgedane skills gedurende deze opleiding. Dank jullie wel!

Bibliografie

Boeken en artikels

Bailey, D. & Cohen, S. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor tot he executive suite. *Journal of management*, 23, 3.

Bovey, W.H. & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, volume 22 (juli 2001), 372-382

Bridges, W. (2003). *Managen van transities – over menselijke kant van organisatieveranderingen*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema

Bullock, R.J., & Batten, D. (1985). It's just a phase we're going through: a review and synthesis of OD phase analysis. *Group & Organization Management*, 10(4), 383-412.

Cameron, E. & Green, M. (2009). *Making Sense of changemanagement*. Londen: Kogan Page Limited

Cohen, D. (2005). *Het hart van de verandering, praktijkboek*. Den Haag: Academic Service

Covey, S. & Covey, R. (2011). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam: Business contact

De Caluwé, L. & Vermaak, H. (2007). *Leren veranderen*. Deventer: Kluwer

Gill, R. (2003). Change management or change leadership? *Journal of Change Management*, volume 3 (mei 2003), 307-318

Goleman, D. (2000). Leiderschap dat resultaten oplevert. *Holland Management Review*, nr 73 (2000), 35-49

Honey, P. & Mumford, A. (1997). *Leerstijlen van de manager, leer – en praktijkboek*. Heukelum: Uitgeverij Discovery

Meysman, H. & Vanderhoeven, J. (2008). *Paper Project of scriptie: van muisklik tot tekst*. Leuven: Uitgeverij Acco

Morgan, G. (2006). *Images of organization*. Thousand Oaks: Sage

Kotter, J.P. & Cohen, D.S. (2006). *Het hart van de verandering*. Den Haag: Academic Service

Kotter, J.P. (1997). *Leiderschap bij verandering*. Den Haag: Sdu Uitgevers

Kotter, J.P. & Rathgeber, H. (2013). *Onze ijsberg smelt! Succesvol veranderen in moeilijke omstandigheden*. Amsterdam: Business Contact

Kotter, J.P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard business review*, 73(2), 59-67.

Paul, M. (2015). *The future of organizational change management*. Bachelor thesis conference.

Tuckman, B. (1965). Development sequence in small groups. *Psychological Bulletin*. 63, 384-399

Van den Akker, T. (2012). *Verandermanagement: basisprincipes en praktijk*. Zaltbommel: Van Haren Publishing

Vermeren, P. (2014). *Rond leiderschap*. Gent: Academia Press

Waddell, D. & Sohal, A.S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management, *Management Decision*, volume 36 (augustus 1998), 543-548

Wijnen, G., & Storm, P. (2007). *Projectmatig werken*. Houten: Spectrum

Elektronische bronnen

Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A., Kepner, K., Farnsworth, D. & Clark, J. (2015). *Transformational Leadership: The transformation of managers and associates*. Geraadpleegd op 22 januari 2016, op <https://edis.ifas.ufl.edu/pdffiles/HR/HR02000.pdf>

Metselaar, E.E. & van der Kolk, J. (1998). *Werken aan veranderebereidheid met het interventiewiel*. Geraadpleegd op 7 maart 2016 op, <http://www.managementexecutive.nl/artikel/4066/Werken-aan-veranderingsbereidheid-met-het-interventiewiel>

Metselaar, E.E., van der Kolk, J.M. & Wortelboer F.Q.C. (1996). *Werken aan veranderingsbereidheid*. Geraadpleegd op 7 maart 2016 op, <http://www.freerkwortelboer.nl/files/werken%20aan%20veranderingsbereidheid.pdf>

Mission statement Jessa Ziekenhuis. Geraadpleegd op 14 april 2016 op, <http://www.jessazh.be/over-jessa/mission-statement>

Onbekend. (onbekend). Change Management Best Practices Guide. Geraadpleegd op 6 maart 2016, op

<http://www.psc.qld.gov.au/publications/subject-specific-publications/assets/change-management-best-practice-guide.pdf>

Ross, A. (2004). Organizational change through influencing individual Change: A behavior centric approach to change. Geraadpleegd op 23 maart 2016 op,

<http://www.entarga.com/orgchange/InfluencingIndividualChange.pdf>

van Nobelen, P. & van Hemmen, L. (onbekend). Leiderschap als hefboom voor verandering. IT service management, best practices. Geraadpleegd op 22 januari 2016, op

http://www.bpug-library.nl/Player/eKnowledge/leiderschap_als_hefboom_voor_verandering.pdf

Zorgman, I. (2008). Veranderingsbereidheid en resultaatgericht werken. Geraadpleegd op 7 maart 2016 op,

<http://docplayer.nl/2192384-Veranderingsbereidheid-en-resultaatgericht-werken.html>

Bijlagen

Bijlage 1: NIAZ- Qmentum kwaliteitslabel

(Bericht van 22 april 2016 op www.jessazh.be)

Jessa Ziekenhuis eerste Belgische ziekenhuis met NIAZ-Qmentum kwaliteitslabel

Het Jessa Ziekenhuis heeft als eerste Belgische ziekenhuis de NIAZ-Qmentum accreditatie behaald. Daarnaast is Jessa het eerste ziekenhuis dat voor de derde keer een ziekenhuisbrede NIAZ-accreditatie behaalt. Dit internationale kwaliteitslabel betekent dat het ziekenhuis kan aantonen dat het op herhaaldelijke wijze een hoog niveau van kwalitatieve zorg kan voortbrengen én over een werkcultuur beschikt die gericht is op continue verbetering. Het is een signaal dat patiënten, verwijzers, overheden,... kunnen rekenen op een kwaliteitsvol en veilig georganiseerd ziekenhuis.

De accreditatie wordt uitgereikt door het Nederlands Instituut voor Accreditatie in de Zorg (NIAZ). Het Jessa Ziekenhuis is het eerste ziekenhuis dat voor de derde keer een ziekenhuisbrede NIAZ-accreditatie behaalt (eerste keer in 2008, tweede maal in 2012). Op het vlak van externe controle van de kwaliteit is het Jessa Ziekenhuis één van de pioniers in Vlaanderen.

In maart beoordeelde een auditteam van 8 deskundigen uit de gezondheidszorg meer dan 2000 normen. Van opname tot ontslag, van patiëntidentificatie tot de veiligheid van medische apparatuur. “Door de samenwerking van NIAZ met Qmentum, een Canadees internationaal accreditatie-programma, is de wijze van auditeren aangepast ten opzicht van de vorige audits”, vertelt dr. Yves Breyssem, algemeen directeur van het Jessa Ziekenhuis. “De focus bij deze audit lag nog meer op de werkvloer. In de plaats van interviews en werkplekbezoeken werd nu iedereen die een rol speelt in het (zorg)proces rechtstreeks aangesproken. De normen werden dus afgetoetst op de werkvloer.” De NIAZ Q-mentum accreditatie geldt voor een periode van 4 jaar.

“Met woorden als ‘in het Jessa Ziekenhuis heerst een verbetercultuur’ en ‘er is een focus op kwaliteit’ bevestigt het auditteam dat kwaliteit in ons DNA zit”, zegt een fiere dr. Breyssem. “Wij zijn dan ook zeer trots op het resultaat”, zegt Nadja Vananroye, recent opnieuw aangesteld als voorzitter van de nieuwe Raad van Bestuur van Jessa. “Deze accreditatie laat zien dat het ziekenhuis de afgelopen jaren niet heeft stilgestaan maar hard gewerkt heeft om de kwaliteit van zorg- en dienstverlening verder te verbeteren. Ook binnen de Raad van Bestuur werden de principes van corporate governance toegepast bij de hervorming en installatie van een nieuwe Raad van Bestuur op 13 april jongleden.”

Dr. Yves Breyssem: “De accreditatie is een mooie opsteker maar we zijn er ons van bewust dat we nog op heel wat punten moeten verbeteren. Dat is een blijvende opdracht. Het is voor ons een extra stimulans om van de uitdagingen werk te maken en een actieplan op te stellen, op basis van de in het rapport genoemde verbeterpunten. In de komende jaren zullen we uiteraard verder blijven werken aan de uitbouw van ons kwaliteitssysteem. Met interne audits en veiligheidsrondes op alle afdelingen blijven we de vinger aan de pols houden en elk jaar stellen we concrete doelen die we willen behalen.

Kwaliteitsverbetering is al jaren een prioriteit in ons beleid en dit zal ook zo blijven in de toekomst.”

Hoe oordeelt het internationaal accreditatieprogramma NIAZ-Qmentum?

Het NIAZ maakt gebruik van het internationale accreditatieprogramma Qmentum. Daarbij staat de Q voor kwaliteit en “mentum” voor momentum: het is tijd voor kwaliteit. Dit programma is in 2007 ontwikkeld door Accreditation Canada en wordt inmiddels ingevoerd in 27 landen.

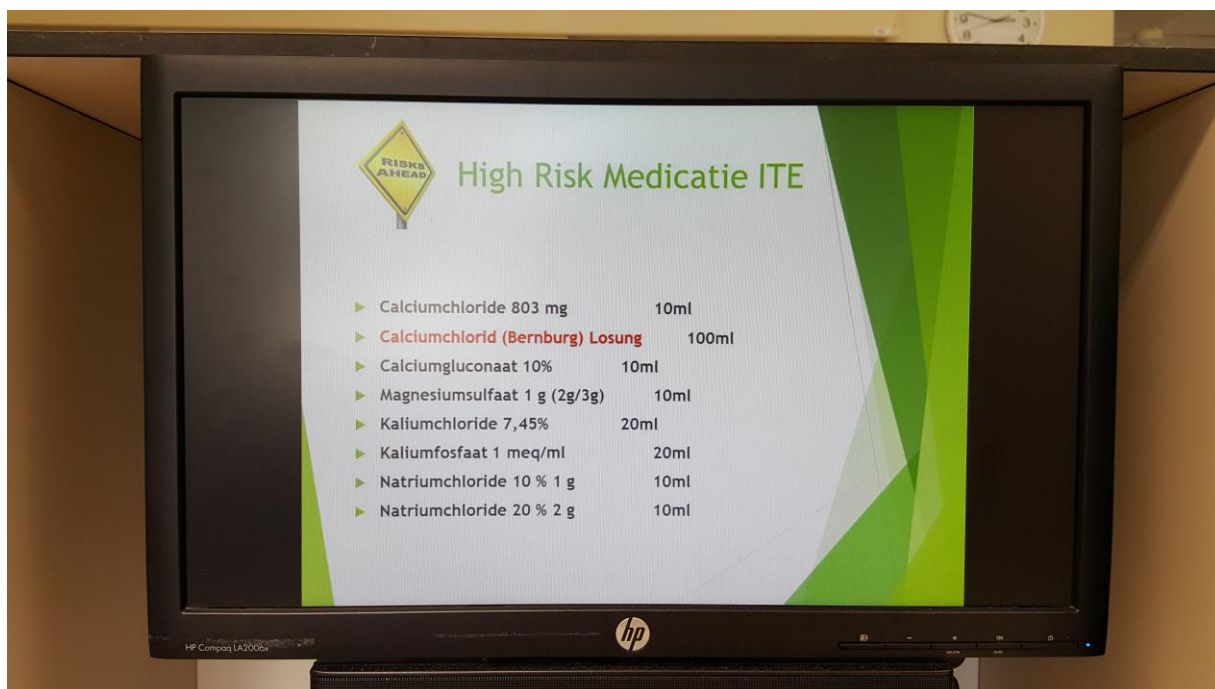
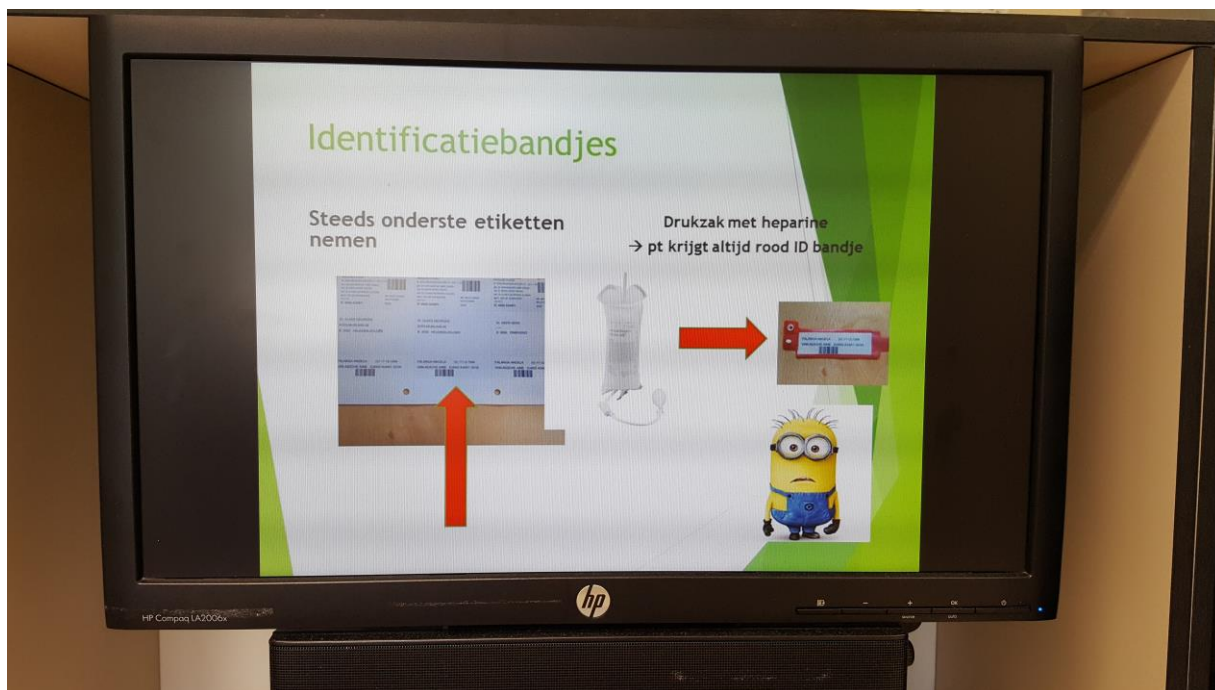
De normen van NIAZ Qmentum International benoemen procedures en methoden die bijdragen tot zorg van hoge kwaliteit, die veilig is en op een effectieve manier wordt bestuurd. Elke norm bestaat uit een aantal criteria die iets zeggen over wat er precies nodig is om aan de norm te voldoen.

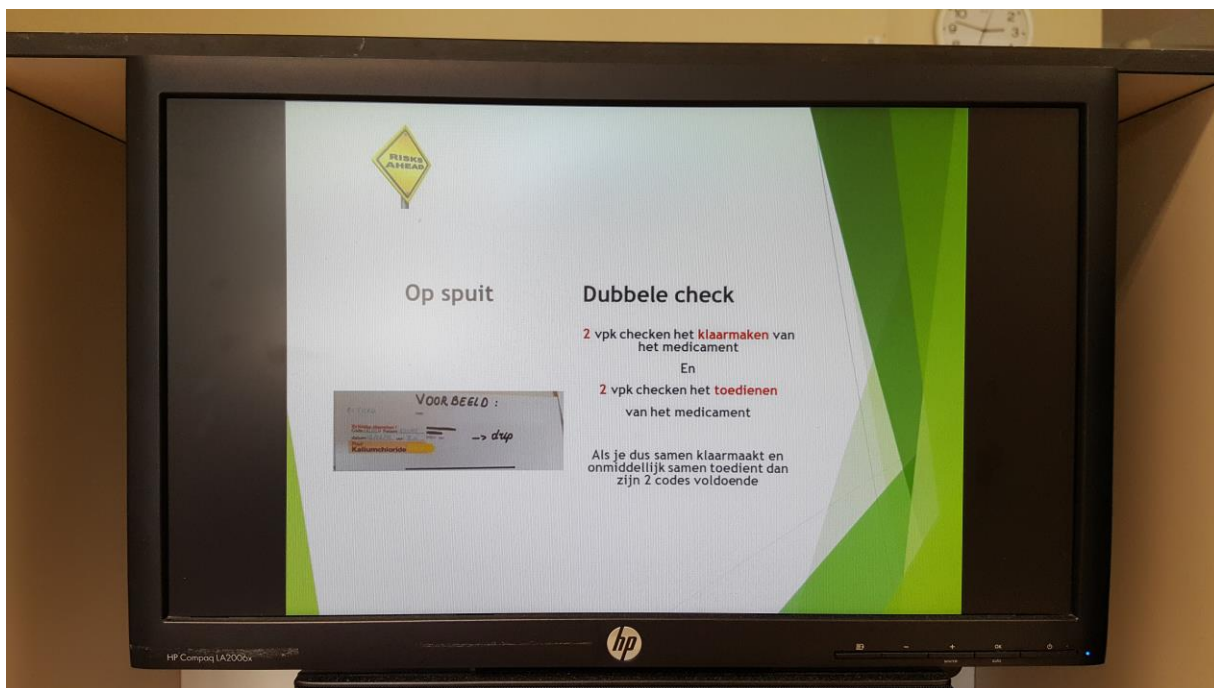
Het NIAZ normenkader is opgebouwd volgens het profiel van het ziekenhuis. Ieder ziekenhuis wordt getoetst op vijf algemene normensets: governance, leiderschap, infectiepreventie & -bestrijding, medicatiebeheer en voorbereid zijn op rampen. Daarnaast worden er specifieke normen aan toegevoegd afgestemd op de zorgprocessen van het ziekenhuis. Het geeft weer WAT er georganiseerd moet worden. Het HOE vullen de zorginstellingen zelf in, rekening houdend met de evidentie en best practices.

Voorbeelden van deze normen zijn:

- correcte identificatie van patiënten
- informatievoorziening naar patiënt en familie
- communicatie tussen zorgverleners onderling
- een veilig medicatiebeleid
- een veilig beleid voor bloedtoediening
- veilige heelkunde
- ziekenhuishygiëne en infectiepreventie
- risicomangement, zoals bijvoorbeeld valpreventiebeleid
- een systematiek voor het (veilig) melden van incidenten of onveilige situaties
- een methode voor incidentenanalyse
- een systeem voor het managen van de verbetermaatregelen
- opvolging van indicatoren
- veilig omgaan met informatie
- ...

Bijlage 2: Flashberichten





Bijlage 4: High-risk medicatie

NAAM patiënt :
 GEBOORTEDATUM :

Elektrolyten dosis :
 Perfusietijd : VAN.....TOT.....
 Bereidingsdatum en uur :

CODE A: CODE B controle op klaarmaken:.....
 CODE B/C controle bij toediening:.....

NAAM patiënt :
 GEBOORTEDATUM :

Elektrolyten dosis :.....
 Perfusietijd : VAN.....TOT.....
 Bereidingsdatum en uur :

CODE A: CODE B controle op klaarmaken:.....
 CODE B/C controle bij toediening:.....

A / DANMI
 B / RAVKI
 10883

Kritieke diensten !
 Code: _____ Patient: X
 datum: 30/3 uur: 12:00

Puur
Kaliumchloride