

Een competent programmamanagement

*“Vereiste competenties voor het programmamanagement
van een zorginstelling”*

Bacheloropdracht voor de studie Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente

Ruben Petri
Februari 2010, Amsterdam

Uitgevoerd bij:
Academisch centrum voor kinder- en jeugdpsychiatrie de Bascule

Begeleiders: A. Niessen, programmamanager Evidence Based Werken
A. Sallou, programmamanager Interculturalisatie



**Academisch centrum
voor kinder- en jeugdpsychiatrie**

Universiteit Twente

Eerste begeleider: Dr. M.J.T. Van Velzen
Tweede begeleider: Ir. A.A.R. Veenendaal

UNIVERSITEIT TWENTE.

Voorwoord

In het kader van de bachelor Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente is dit rapport ontstaan. Ter afsluiting van de bachelorfase moet onder begeleiding een empirisch onderzoek worden verricht, de resultaten van dit onderzoek zijn te lezen in dit rapport. Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij zorginstelling de Bascule te Amsterdam. De Bascule is een academisch centrum voor jeugd- en kinderpsychiatrie en is actief in met name Amsterdam en de directe omgeving. Het onderzoek heeft zich geconcentreerd op het programmamanagement binnen de Bascule, om precies te zijn op de programma's interculturalisatie en evidence based werken.

In een periode van drie maanden ben ik met veel plezier binnen de Bascule bezig geweest met mijn onderzoek, met als eindresultaat datgene wat nu voor u ligt. Ik wil graag de Bascule bedanken voor de kans die mij is geboden om stage te lopen binnen de organisatie en de kennis en ervaring die ik daarmee heb opgedaan.

In het bijzonder wil ik mijn begeleiders van het programmamanagement bedanken. Dit rapport en de door mij opgedane ervaringen waren niet tot stand gekomen zonder de begeleiding van de programmamanager evidence based werken A. Niessen en de programmamanager interculturalisatie A. Sallou. Zij hebben mij de afgelopen maanden begeleid; meegenomen naar bijeenkomsten en vergaderingen en steeds weer voorzien van feedback en antwoorden op de door mij tussentijds geschreven stukken en op de momenten dat ik zomaar even bij hen naar binnen liep voor een vraag. Ook de overige medewerkers van de Bascule ik graag bedanken, niet alleen voor de directe input die sommigen hebben geleverd voor mijn rapport maar ook voor de leuke collegiale momenten tijdens de lunch- en koffiepauze.

Graag wil ik ook mijn begeleider vanuit de Universiteit Twente, M. Van Velzen, bedanken voor de begeleiding. Het laten zien van nieuwe inzichten en de adviezen waren zeer bruikbaar voor het schrijven van dit rapport. Ook mijn mee-lezer, A. Veenendaal, wil ik bedanken voor zijn commentaar en adviezen op mijn geschreven stuk.

Ruben Petri
Februari 2010, Amsterdam

Management samenvatting

In opdracht van de Bascule, een academisch centrum voor kinder- en jeugdpsychiatrie in Amsterdam, is onderzoek verricht ten behoeve van het programmamanagement. Het programmamanagement van de Bascule bestaat uit de programma's interculturalisatie en evidence based werken (hierna EBW genoemd). Het programma interculturalisatie probeert diversiteit in alle organisatieprocessen te verweven waarbij het doel is om de Bascule intern nog meer een interculturele organisatie te maken waar de werknemers sensitiviteit hebben voor diversiteit en waar voor mensen van buitenaf de toegankelijkheid groot is zodat er een betere zorgverlening ontstaat. Het programma EBW houdt zich met name bezig met het ontwikkelen en het in- en uitvoeren van evidence based programma's (EBP) binnen de Bascule. De programma's die ingevoerd worden moeten bewezen effectief zijn. Theorie, onderzoek en praktijk vormen de basis van eventuele EBP's. De naam EBW duidt dus niet zo zeer op de eigen manier van werken maar moet gezien worden als een label van de programma's die EBP's in de organisatie probeert te implementeren.

Verscheidene interne en externe factoren beïnvloeden het programmamanagement; de grote mate van diversiteit in de werkomgeving (Amsterdam) van de Bascule, de academische functie, veranderingen in de zorgsector en de reorganisatie binnen de Bascule in 2008 spelen allemaal zo hun eigen rol voor het programmamanagement. Met name de reorganisatie en de grote mate aan diversiteit in Amsterdam spelen een rol in dit onderzoek en hebben invloed op de Bascule en op het programmamanagement.

In de relatie met de klanten (met name binnen de Bascule) worden er moeilijkheden ondervonden. Het programmamanagement staat klanten met name bij in de trajecten onderzoek, advies, implementatie en verandering. In de relatie met de klanten is verbetering mogelijk voor deze trajecten en worden er tegen situaties aangelopen waarvan het belangrijk is dat ze daadwerkelijk verbeterd worden. Klanten zien met name het belang van diversiteit niet altijd in, dit zorgt voor moeilijkheden in de werkzaamheden van het programma interculturalisatie. Ook het programma EBW ondervindt moeilijkheden. In de interactie met klanten is de communicatie veelal een probleem en wordt het belang van managementstrategieën niet ingezien door de klant. Gezien de wensen vanuit de Bascule om een diverse organisatie te zijn en de belangen die dit met zich mee brengt voor de concurrentiepositie van de Bascule is het belangrijk dat men inziet dat diversiteit essentieel is voor de Bascule. Dit belang geldt ook voor het programma EBW, een goede klant relatie draagt bij aan een betere concurrentie positie omdat zo (evidence based) projecten en overige activiteiten beter geïmplementeerd kunnen worden.

Het programmamanagement heeft besloten om te kijken naar de eigen competenties en te kijken in hoeverre benodigde competenties in huis zijn dan wel ontwikkeld dienen te worden om zodoende de relatie met de klanten te verbeteren waardoor klanten beter gebruik kunnen maken van de diensten van het programmamanagement. De onderzoeksvraag van dit onderzoek is dan ook:

“Welke competenties moet het programmamanagement in huis hebben om in goede mate te voorzien in de behoefte die er vanuit de klanten is omtrent vraagstukken over onderzoek, advies, implementatie en veranderingstrajecten?”

Aan de hand van een literatuuronderzoek is gekeken wat belangrijke competenties zijn als het gaat om de genoemde trajecten, deze zijn vervolgens naast de huidige situatie in de Bascule gelegd zodat gekeken kon worden welke competenties ontwikkeling behoeven. Omdat het (qua tijd grote van deze scriptie) niet mogelijk is om alle competenties naast elkaar te liggen is gekeken naar knelpunten die verbetering behoeven. Belangrijke competenties om het draagvlak voor diversiteit te vergroten zijn het inzien van de meervoudige werkelijkheid, sensitiviteit, samenwerking, medewerkers

verantwoordelijkheid geven, klantgerichtheid, visie uitdragen en overtuigingskracht. In de interactie met klanten zijn de volgende competenties belangrijk: Meervoudige werkelijkheid zien, sensitiviteit, zelfreflectie, creatief zijn en communicatie (met name het gebruik van jargon en praten op verschillende niveaus). Overige competenties die belangrijk zijn met het oog op de gereguleerde marktwerking in de zorgsector en in het uitvoeren van trajecten onderzoek, advies, implementatie en verandering zijn vanuit de literatuur opgesteld en zijn opgenomen in appendix IV.

Om de relatie met de klanten te verbeteren als het gaat om het creëren van draagvlak voor diversiteit is behalve het belang van de genoemde competenties ook de aanbeveling gedaan om meer projectmatig te gaan werken. Meer concrete projecten en activiteiten waarin medewerkers kunnen of moeten participeren zullen bijdragen aan een groter begrip voor diversiteit en zal er meer waarde aan worden gehecht door de medewerkers. Voor het programma EBW is aanbevolen dat naast de genoemde competenties het belangrijk is om nog meer in de professie van de klant te duiken om zodoende elkaar beter te begrijpen. Het aanleggen van een woordenlijst waarin managementtaal gekoppeld wordt aan de taal van de professional kan helpen om elkaar beter te begrijpen. Ook het gebruik van een casus kan helpen om het belang van een managementstrategie te onderschrijven. Professionals worden geraakt wanneer kinderen al een te lange tijd op een goede behandeling wachten omdat behandelingen niet van de grond komen vanwege het ontbreken van een goede implementatiestrategie. Het noemen van dergelijke praktijk voorbeelden kan ertoe bijdragen dat de professional oog heeft voor het belang van een managementstrategie en zich hier ook voor wil inzetten, ondanks dat dit niet zijn vakgebied is.

Wanneer het programmamanagement zich bewust is van de competenties die komen kijken bij de genoemde trajecten kan het programmamanagement de klant beter tot dienst zijn. Het creëren van draagvlak voor diversiteit en de directe interactie met de klant zijn hierbij specifieke punten die voor verbetering vatbaar zijn. Hierdoor zal de klant beter gebruikt gaan maken van het programmamanagement en kan er dus nog meer profijt worden gehaald uit het bestaan van het programmamanagement.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Management samenvatting	3
Lijst met definities	8
Hoofdstuk 1 Inleiding	9
1.1 Introductie	9
1.2 Aanleiding van het onderzoek.....	9
1.3 Probleemstelling.....	9
1.4 Vraagstelling	10
1.5 Opbouw van het onderzoek	10
1.6 Methodologie	11
1.7 Waar gaat dit rapport (niet) over	12
1.8 Maatschappelijke relevantie	12
1.9 Wetenschappelijke relevantie.....	12
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader.....	13
2.1 Competenties	13
2.1.1 Typering van competenties	15
2.2 Programmamanagement en projectmanagement	16
2.2.1 Definitie van een programma.....	16
2.2.2 Definitie van een project	16
2.2.3 Programma en project.....	16
2.2.4 Componenten van programma's.....	16
2.2.5 Concluderend	18
2.3 Onderzoek	18
2.3.1 Gezamenlijk startpunt	19
2.3.2 De manager	19
2.3.3 Interne en externe omgeving.....	19
2.3.4 Concluderend	20
2.4 Advies	20
2.4.1 Wat is advies?.....	21
2.4.2 De verschillende gebieden van advies	21
2.4.3 Communicatie tijdens het advies	22
2.4.4 Concluderend	23
2.5 Veranderen.....	24

2.5.1	Wat is veranderen?	24
2.5.2	Uitgangspunten voor verandering	24
2.5.3	Uniekheid van veranderingstrajecten	24
2.5.4	Benaderingen voor verandermanagement	24
2.5.5	Concluderend	27
2.6	Implementatie	27
2.6.1	Wat is een implementatietraject?.....	27
2.6.2	Implementatiestrategieën.....	27
2.6.3	Implementatie facetten.....	28
2.6.4	Succesfactoren voor implementatie	28
2.6.5	Concluderend	30
2.7	Verandering in de zorgsector	30
2.7.1	Transparantie en cliëntgerichtheid	30
2.7.2	Ondernemerschap.....	31
2.7.3	Concluderend	31
2.8	Conclusie en kritische noot	32
3	De huidige situatie en positionering van het programmamanagement binnen de Bascule.....	33
3.1	Belangrijke factoren	33
3.1.1	Academisch centrum voor kinder- en jeugdpsychiatrie.....	33
3.1.2	Organisatie omgeving; Amsterdam en omstreken	33
3.1.3	Marktwerking in de zorgsector	34
3.1.4	Reorganisatie.....	34
3.2	Programma Interculturalisatie	35
3.2.1	Werkzaamheden programma(manager) interculturalisatie	35
3.2.2	Activiteiten binnen de Bascule gericht op diversiteit.....	36
3.2.3	Knelpunt; het belang van een interculturele organisatie (niet) erkennen.....	38
3.2.4	Knelpunt; diversiteit in de praktijk brengen.....	38
3.3	Programma Evidence based werken (EBW)	39
3.3.1	Werkzaamheden programmamanager evidence based werken	39
3.3.2	Knelpunt; het (niet) inzien van het belang van managementstrategieën	41
3.3.3	Knelpunt; het gebruik van jargon.....	41
3.4	Marktwerking binnen de Bascule en het programmamanagement	42
3.4.1	De gevolgen van de marktwerking voor de Bascule	42
3.4.2	Ondernemerschap en het programmamanagement	42

3.5	Concluderend	43
Hoofdstuk 4	Vergelijking ideale en huidige situatie	44
4.1	Programma Interculturalisatie	44
4.1.1	Meer draagvlak creëren	44
4.2	Programma Evidence Based Werken (EBW)	45
4.2.1	Belang van managementstrategieën en jargon	46
4.3	Marktwerking	46
4.4	Competenties van de trajecten	48
4.4.1	Diversiteits competenties.....	48
4.5	Concluderend	48
Hoofdstuk 5	Conclusie	50
Appendix I	Theoretische concepten	52
Appendix II	Organigram van de Bascule	53
Appendix III	De missie en visie van de Bascule.....	54
	De missie van de Bascule:	54
	De visie van de Bascule:	54
	De kernwaarden van de Bascule:	54
Appendix IV	Overzicht met belangrijke competenties	56
	Onderzoek:	56
	Advies:	56
	Veranderen:.....	57
	Implementatie:	58
Appendix V	Flankerende aanbevelingen	60
Appendix VI	Reflectieverslag	61
Bibliografie	62

Lijst met definities

Allochtoon: De definitie van allochtoon is in dit rapport vastgesteld op grond van de wet SAMEN. Deze definitie wordt in dit rapport gebruikt omdat deze definiering ook binnen de Bascule wordt gebruikt.

Een medewerker wordt als allochtoon aangemerkt indien hij/zij geboren is (of de ouders geboren zijn) in één van de volgende landen of continenten: Turkijë, Marokko, Suriname, Nederlandse Antillen, Aruba, voormalig Joegoslavië, Zuid-Amerika, Midden Amerika, Afrika, Azië (m.u.v. Japan en voormalig Nederlands-Indië). Molukse medewerkers behoren ook tot de doelgroep. Zij worden echter niet geregistreerd op geboorteland, maar op grond van het register van de Wet Rietkerkuitkering. Ook kinderen van deze mensen vallen onder de doelgroep. Een medewerker behoort tot de doelgroep als het geboorteland van de medewerker zelf tot de doelgroepenlanden behoort of wanneer één of beide ouders tot de doelgroepenlanden behoort.

Cliënt: De persoon die door een behandelaar van de Bascule behandeld wordt vanwege psychische of psychiatrische klachten.

Diversiteit: Alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen, op te delen in fysieke, culturele, functionele en historische verschillen (Bakas & Van Wolde, 1997). Hoewel men dus diversiteit veelal tot uiting laat komen in verschillen in afkomst, gaat diversiteit dus veel verder dan alleen etniciteit.

Evidence Based Werken (EBW): Het werken met programma's, methoden, interventies waarvan wetenschappelijk is bewezen dat ze effectief zijn.

Interculturalisatie: Een ontwikkelingsgericht proces dat aandacht geeft aan de groeiende etnische en culturele diversiteit en dat de organisatie hiervoor toegankelijk probeert te maken. In dit rapport wordt de term interculturalisatie gebruikt om het programma dat hiervoor in het leven is geroepen naam te geven. Het programma interculturalisatie probeert dus vorm te geven aan diversiteitsprocessen in de organisatie.

Externe klanten: (Potentiële) afnemers van buiten de Bascule die bij de Bascule producten en diensten, die het programmamanagement kan leveren, kunnen inkopen en afnemen.

Interne klanten: De medewerkers die werkzaam zijn binnen de Bascule en die (potentiële) afnemers zijn van de producten en diensten die het programmamanagement kan leveren. Hieronder vallen divisiedirecteuren, clusterhoofden, managers en leidinggevendenden maar ook de directe behandelaars zoals psychologen, psychologen, psychotherapeuten, etc.

(Maatschappelijk) ondernemen en marktwerking: Veranderingen in de zorgsector zorgen ervoor dat men binnen de Bascule te maken krijgt met marktwerking. De vraag van de cliënt komt centraal te staan. Dit heeft tot gevolg dat er meer ondernemerschap wordt verlangd van de medewerkers.

Medewerkers: Alle medewerkers die voor de Bascule werkzaam zijn, zowel zorgverleners als niet-zorgverleners (programmamanagers, facilitaire dienst, P&O, Economische Administratieve Dienst).

Professional: De zorgverlener/behandelaar in de Bascule.

Zorgverlener: De behandelaar van de Bascule die cliënten behandeld met zijn of haar psychische of psychiatrische problemen. Psychologen, psychiaters, psychotherapeuten, etc.

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Introductie

In dit onderzoek zal gekeken worden naar belangrijke competenties voor het programmamanagement van het academisch centrum kinder- en jeugdpsychiatrie de Bascule te Amsterdam. In dit onderzoek zullen twee programma's van het programmamanagement centraal staan, te weten de programma's interculturalisatie en evidence based werken (in het vervolg EBW). Belangrijke speerpunten die zijn gesteld door de Bascule zijn diversiteit en de invoering van effectieve behandelmethoden. Het programmamanagement is ingesteld om beide speerpunten sneller en makkelijker binnen de Bascule in praktijk te kunnen brengen. Het programmamanagement kan de klanten in de organisatie van dienst zijn op deze twee gebieden door middel van het geven van advies, het uitvoeren van onderzoek voorafgaande aan projecten, implementatie- en verandertrajecten en overige activiteiten (bv. workshops en lezingen). Het heeft als taak om erop toe te zien dat de belangrijkste strategische speerpunten daadwerkelijk onderdeel van het beleid zijn en dat dit ook wordt uitgevoerd. Het functioneert hier als het ware als een 'luis in de pels'. Binnen de Bascule kan het programmamanagement deels gezien worden als een 'intern adviesbureau' dat klanten kan bijstaan in de verschillende trajecten.

Het programma interculturalisatie probeert diversiteit in alle organisatieprocessen te verweven waarbij het doel is om de Bascule nog meer een organisatie te maken. Werknemers moeten sensitiviteit hebben voor diversiteit en voor mensen van buitenaf moet de toegankelijkheid groot zijn zodat er een betere zorgverlening ontstaat. Diversiteit kan omschreven worden als alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen, het gaat hier dus niet alleen om bijvoorbeeld verschil in etnische afkomst. In het vervolg van dit rapport zal het begrip diversiteit worden gehanteerd om deze verschillen aan te duiden. Het woord interculturalisatie zal gebruikt worden voor de benaming van het specifieke programma van de Bascule die aan dit proces inrichting geeft.

Het programma EBW houdt zich met name bezig met het ontwikkelen en het in- en uitvoeren van evidence based programma's (EBP) binnen de Bascule. De programma's die worden ingevoerd moeten bewezen effectief zijn, wat betekent dat op wetenschappelijke wijze is vastgesteld dat de behandelmethode daadwerkelijk aanslaat op het kind en succes heeft. Theorie, onderzoek en praktijk vormen de basis van eventuele EBP's. Het programma EBW houdt zich dus bezig met het invoeren van EBP's binnen de organisatie, de programmaam EBW slaat niet op de eigen manier van werken maar is gegeven aan het programma om aan te duiden wat het programma doet.

1.2 Aanleiding van het onderzoek

Na de reorganisatie in 2008 is meer duidelijkheid gewenst omtrent de positie van het programmamanagement en de competenties die dit met zich mee brengt. Op verschillende gebieden in de dienstverlening van het programmamanagement naar de klanten toe worden moeilijkheden ondervonden. Zo worden klanten niet altijd goed bereikt waardoor processen en trajecten niet optimaal verlopen en wanneer de klant wel bereikt is zijn er moeilijkheden in de relatie te signaleren en verloopt het traject niet optimaal. Vanuit het programmamanagement wil men deze moeilijkheden aanpakken en zoeken naar verbetermogelijkheden. Het programmamanagement wil vanuit de eigen positie hiernaar kijken omdat men zich eerst op het eigen functioneren wil spitsen. Ook hierin zien zij namelijk verbetermogelijkheden.

1.3 Probleemstelling

Ondermeer door de nieuw ontstane situatie en structuur na de reorganisatie binnen de Bascule en de marktwerking die de komende jaren steeds meer zal plaatsvinden, is enige verduidelijking omtrent de taken van het programmamanagement noodzakelijk. Het programmamanagement wil graag haar klanten binnen en buiten de Bascule zo goed mogelijk van dienst zijn. Het wil helder en overzichtelijk kunnen maken en overbrengen waar haar competenties liggen. In de relatie met

klanten ondervindt het programmamanagement echter moeilijkheden en wordt verbetering mogelijk geacht. De klanten binnen de Bascule gebruiken de mogelijkheden die het programmanagement biedt niet optimaal en zien niet, of te weinig in, dat specifieke kennis en competenties noodzakelijk zijn voor de trajecten onderzoek, advies, implementatie en verandering. Het programmamanagement wil vanuit haar eigen perspectief naar deze kwestie en noodzakelijke competenties kijken.

1.4 Vraagstelling

Uit de probleemstelling kan de volgende vraagstelling afgeleid worden:

Welke competenties moet het programmamanagement in huis hebben om goed te kunnen voorzien in de behoefte die er vanuit de klanten is omtrent vraagstukken over onderzoek, advies, implementatie en veranderingstrajecten?

Bij de beantwoording van de hoofdvraag speelt de theorie een belangrijke rol. De theorie van Hoekstra & Van Sluijs (2001) zal gebruikt worden voor competenties, aangevuld met verschillende competentiebenaderingen van verschillende andere auteurs. De theorie van Kor & Wijnen (2005) over programmamanagement zal daarna aan bod komen. Wat volgt is een theoretisch gedeelte - opgesteld vanuit verschillende auteurs - over de trajecten onderzoek, advies, implementatie en verandering, waarna wordt afgesloten met theorie omtrent marktwerking. Getracht wordt om diversiteit in de trajecten mee te nemen.

Om tot de beantwoording van deze hoofdvraag te komen zijn drie deelvragen opgesteld:

1. Welke belangrijke factoren in de huidige interne en externe omgeving van de Bascule zijn van invloed op het programmamanagement?
2. Welke competenties zijn vanuit de literatuur gezien van belang bij goede onderzoek-, advies-, implementatie- en veranderingstrajecten?
3. Wat is de huidige stand van zaken omtrent competenties die nodig zijn in het contact dat het programmamanagement heeft met haar klanten?

1.5 Opbouw van het onderzoek

Vanuit het theoretisch gedeelte zal een ideale situatie worden geschetst. Vervolgens wordt de huidige situatie omtrent activiteiten en competenties in de Bascule beschreven. In het voorlaatste hoofdstuk wordt de ideale situatie vergeleken met de huidige situatie waarna wordt afgesloten met een conclusie. De opbouw van dit onderzoek zal nu kort worden besproken, aangegeven wordt op welke wijze wordt getracht een antwoord te vinden op de onderzoeksvragen.

1. *Welke belangrijke factoren in de huidige interne en externe omgeving van de Bascule zijn van invloed op het programmamanagement? (Hoofdstuk 3)*

In hoofdstuk 3 wordt deelvraag 1 beantwoord en zal dus worden ingegaan op de huidige situatie van de Bascule. Enkele belangrijke omgevingsfactoren komen aan bod en gekeken wordt in welke mate deze van invloed zijn op het programmamanagement. Zowel de interne als de externe omgeving kennen uiteraard vele factoren die van invloed zijn. Er zal echter alleen worden ingegaan op enkele belangrijke factoren, niet alle factoren zullen aan bod komen vanwege de omvang. De methode die wordt gebruikt is met name de analyse en verwerking van reeds bestaande documenten. Deskresearch van secundaire bronnen zal de basis zijn om tot een antwoord te komen. Gesprekken met de programmamanagers moeten het beeld van het programmamanagement completeren.

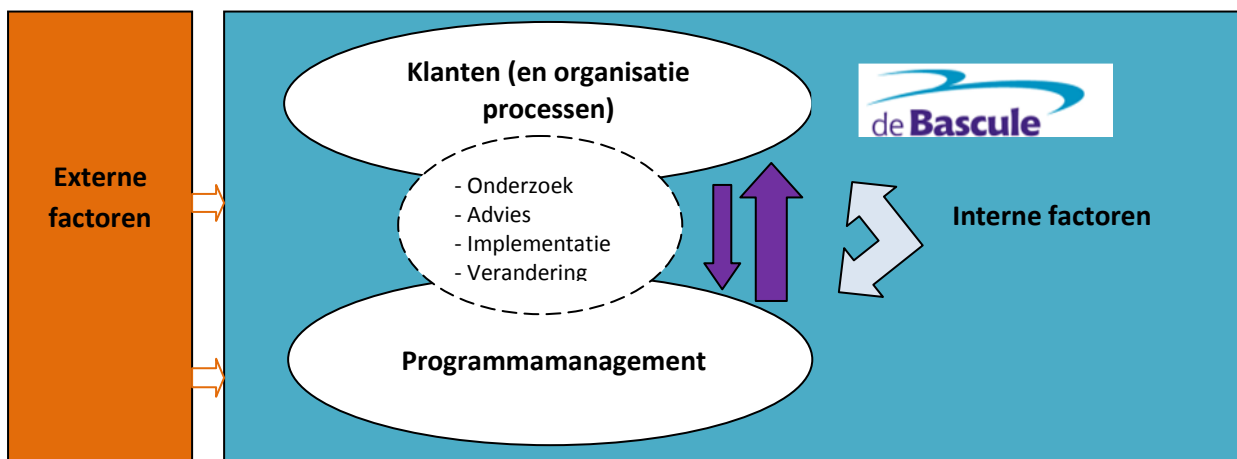
2. *Welke competenties zijn vanuit de literatuur gezien van belang bij goede onderzoek-, advies-, implementatie- en veranderingstrajecten? (Hoofdstuk 2)*

In hoofdstuk 2 zal een antwoord worden gegeven op de tweede deelvraag. Vanuit de literatuur zal onderbouwd worden hoe het beste invulling kan worden gegeven aan verschillende aspecten en hoe dus de ideale situatie eruit ziet. Theorie over competenties, programmamanagement, onderzoek, advies, implementatie en verandering zullen worden bekeken. Ook zal er in de literatuur worden gekeken naar de aspecten diversiteit en de marktwerking in de zorg.

3. *Wat is de huidige stand van zaken omtrent competenties die nodig zijn in het contact dat het programmamanagement heeft met haar klanten? (Hoofdstuk 3)*

In hoofdstuk 3 wordt de huidige relatie en manier van werken tussen het programmamanagement en de verschillende klanten beschreven. Activiteiten en projecten van beide programma's komen hier naar voren en gekeken wordt welke competenties hierbij aanwezig zijn en worden gebruikt. Problemen waar men tegen aanloopt in de relatie met de klanten komen in dit hoofdstuk aan bod. De methode die hier een belangrijke rol speelt zijn interviews en observatie tijdens het bijwonen van bijeenkomsten. Door open vragen te stellen en met de programmamanagers te praten moet inzicht worden verkregen over de huidige situatie. Naast interviews en observatie zullen er ook recente (beleids)documenten worden bestudeerd. Echter, vooral het observeren en het houden van interviews is erg belangrijk voor de beantwoording van de vraag. Dit laat namelijk een beter beeld zien dan bijvoorbeeld alleen het analyseren van documenten.

Figuur 1 geeft het onderzoek visueel weer. Het programmamanagement staat in relatie met haar klanten door middel van de trajecten, dit wordt beïnvloed door interne en externe factoren.



Figuur 1: Onderzoeksontwerp

1.6 Methodologie

De uitvoering van dit onderzoek zal kwalitatief van aard zijn. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van meerdere methoden van onderzoek, dit wordt ook wel triangulatie genoemd. Blythe (2006) omschrijft triangulatie als het gebruik van meerdere onderzoeksmethoden om te focussen op één probleem om zodoende de validiteit van de antwoorden te vergroten (Blythe, 2006). De essentie van triangulatie in een kwalitatief onderzoek is het gebruiken, het op elkaar betrekken en het combineren van verschillende informatiebronnen om zodoende meer onderdelen van de werkelijkheid tegelijk te belichten (Jonker & Pennink, 2004). De methoden die hier worden gebruikt zijn analyse van documenten van de Bascule, veelal geschreven door medewerkers van de Bascule. Naast het bestuderen van verschillende documenten zullen interviews en observaties moeten leiden tot het beantwoorden van de vragen. Volgens Patton (1990) is een onderzoek met behulp van een interview in staat om meer relevante verborgen informatie te verzamelen voor het onderzoek (Patton, 1990). De methode van interviewen wordt door Blythe (2006) genoemd als een 'open-ended

interview'. Er zal een open vraag worden gesteld waarna er vrij wordt gesproken over het onderwerp, zonder dat hier vooraf een expliciete vragenlijst voor is vastgesteld. Enkele vooraf opgestelde vragen dienen als leidraad. Gedurende het gesprek zal gestuurd en doorgevraagd worden om achter de relevant geachte informatie te komen. Het empirische deel van dit onderzoek bestaat verder uit observaties. Vergaderingen en bijeenkomsten zullen worden bijgewoond om inzicht te krijgen in de werkzaamheden en de processen in de organisatie. In het literatuuronderzoek wordt er gebruik gemaakt van secundaire data analyse, dit is een vorm van onderzoek waarin de data die is verzameld door een onderzoeker wordt gebruikt in onderzoek van een andere onderzoeker, vaak voor een ander onderzoeksdoel (Babbie, 2007). Desk research zal een belangrijke plaats innemen in dit onderzoek. Desk research is het analyseren verzamelen van secundaire literatuur en van andere al bestaande documenten van de organisatie. Bestaande gegevens worden onderzocht en worden ingepast in het onderzoek. Jackson (1994) beschrijft desk research als het proces van toegang tot gepubliceerde secundaire data. Deze data zijn bijvoorbeeld boeken, tijdschriften, databases, rapporten en documenten van bedrijven (Jackson, 1994). Het literatuuronderzoek, het analyseren van documenten, het houden van open interviews en het observeren tijdens bijeenkomsten en vergaderingen moeten voldoende informatie geven om een antwoord te krijgen op de vragen.

1.7 Waar gaat dit rapport (niet) over

Dit onderzoek behandelt belangrijke competenties voor het programmamanagement van de Bascule. De moeilijkheden die worden ondervonden hebben het programmamanagement doen besluiten om te kijken naar het eigen handelen. Inzicht in (het ontbreken of onderbenutten van) de eigen competenties zou er toe moeten leiden dat in de toekomst de relatie tussen het programmamanagement en haar klanten beter verloopt. Een ideale situatie wordt geschetst vanuit de literatuur omtrent de trajecten waarmee het programmamanagement mee van doen heeft. Na een beschrijving van de huidige situatie worden beide situaties naast elkaar gelegd en zullen enkele belangrijke competenties worden besproken waarna aanbevelingen voor verbetering worden aangereikt. Het zijn de belangrijkste competenties die verbeterd kunnen worden die worden behandeld. Dit vanwege het feit dat het te veel tijd zou kosten en het rapport te uitgebreid zou worden om alle benodigde competenties uitvoerig te bespreken en oplossingen aan te reiken hoe al deze competenties verkregen kunnen worden, dan wel beter benut kunnen worden als ze al aanwezig zijn. Er wordt in dit rapport niet vanuit het oogpunt van de klanten gekeken, dit zou een onderzoek op zich kunnen zijn.

Wanneer interne en externe factoren worden besproken zullen enkele unieke factoren aan bod komen die een belangrijke rol spelen voor het programmamanagement. Lang niet alle factoren zullen worden besproken omwille van de omvang en relevantie.

1.8 Maatschappelijke relevantie

Het belangrijkste in dit onderzoek is dat nog meer duidelijk wordt voor de klanten binnen de Bascule dat trajecten als onderzoek, advies, implementatie en verandering specifieke kennis vereisen. Het inpassen van diversiteit in deze vraagstukken vraagt specifieke kennis die het programmamanagement bezit. Ook voor overige organisaties kan dit schrijven interessant zijn, organisaties kunnen zien hoe self-support in de organisatie wordt verbeterd en hiervan leren.

1.9 Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijk waarde van dit rapport laat zich zien in de complexiteit van het onderzoek. Verschillende interne en externe factoren zoals diversiteit en de marktwerking in de zorg zijn meegenomen bij het opstellen van verschillende competenties. De opgestelde competenties zijn noodzakelijk voor een goed functionerend programmamanagement, het rapport geeft een beeld wat benodigde competenties zijn voor een goed functionerend programmamanagement binnen een zorginstelling.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

Dit hoofdstuk moet bijdragen aan de beantwoording van de vraagstelling en moet een beeld geven van een ideale situatie, waarin competenties worden genoemd die belangrijk zijn voor het goed kunnen functioneren van het programmamanagement.

Eerst zal er worden ingegaan op competenties. Vervolgens zal er worden ingegaan op enkele zaken omtrent programmamanagement en projectmanagement. Nadat vier belangrijke componenten van programmamanagement zijn behandeld, zal het onderzoek zich verfijnen door in te gaan op competenties van verschillende trajecten die van belang zijn voor het programmamanagement in de Bascule. Dit zijn de trajecten onderzoek, advies, implementatie en verandering. Vanwege het feit dat diversiteit een belangrijke rol speelt in de Bascule zal dit onderwerp mee worden genomen in de verschillende theoretische stukken. Het hoofdstuk zal afsluiten met een theoretisch gedeelte over de marktwerking in de zorg en wat belangrijke gevolgen en consequenties hiervan zijn.

2.1 Competenties

In deze paragraaf wordt ingegaan op de begrippen competentie en competentie management. Gekeken wordt naar verschillende benaderingen van competenties, ook de typering van competenties komt aan bod.

Door de jaren heen zijn er vele auteurs geweest die een bijdrage hebben geleverd aan de hoeveelheid literatuur die is verschenen over competenties.

In vroegere jaren had het begrip competentie de betekenis 'bevoegdheid'. Een competentie werd je dus als het ware toegesproken wanneer je tot iets in staat was of wanneer je dit had verdiend (Hoekstra & Van Sluijs, 2001). Vandaag de dag wordt competentie over het algemeen vertaald naar 'bekwaamheid'. Verschillende uitgangspunten en definities van begrippen kunnen worden gebruikt om competenties te benaderen. Veelal wordt er een onderscheid gemaakt in functiecompetenties, persoonlijke competenties en organisatorische competenties, ook wel kerncompetenties genoemd.

Tabel 1 geeft een overzicht van verschillende benaderingen en definities van auteurs over competenties die door de jaren heen zijn ontstaan.

Auteur	Jaartal	Benadering en definiëring van een competentie
D.C. McClelland	1973	Persoonlijke benadering: Persoonlijke kenmerken vormen de basis voor succes.
T. Gilbert	1978	Functie benadering: Gilbert definieerde het begrip competentie als afgeleide van het presteren van iemand, hij noemde dit 'human competence'. Wanneer iemand goed presteerde in het uitvoeren van zijn taken is hij competent. Competenties zijn min of meer gelijk aan performance, het presteren van iemand.
R.E. Boyatzis & D.C. McClelland	1980	Persoonlijke benadering: De combinatie van kennis, drijfveren, karaktertrekken, zelfbeeld, sociale rollen en vaardigheden die bijdragen aan een effectieve en bovengemiddelde prestatie in het werk.
R.E. Boyatzis	1982	Persoonlijke benadering: Een onderliggend kenmerk van een individu – een motief, trek, vaardigheid, aspecten van het zelfbeeld, mate van kennis – wat resulteert in effectieve en/of superieur presteren in een functie.
G. Hamel & C.K. Prahalad	1990	Organisatorische benadering, kerncompetentie: Een pakket van bekwaamheden en technologieën dat een bedrijf in staat stelt de consument een voordeel te verschaffen.

M. Guiver-Freeman	2001	Persoonlijke benadering: Een competentie is de omschrijving van een gespecialiseerde kennis, vaardigheid of persoonskarakteristiek waardoor de effectieve medewerker zich onderscheidt van een minder of niet effectieve medewerker.
H.A. Hoekstra & E. Van Sluijs	2001	Persoonlijke benadering: Het vermogen om effectief te presteren in een bepaald type taaksituatie of in een bepaald type probleemsituatie.
L. Van Beirendonck	2004	Persoonlijke benadering: Observerbare eigenschappen onder de vorm van toegepaste kennis of daadwerkelijk gedrag, die op een of andere wijze bijdragen tot succesvol functioneren in een specifieke rol of functie.

Tabel 1: Overzicht van verschillende competentiebenaderingen en definities.

Mulder (2001) duidt op het feit dat verschillende auteurs hebben getracht een overzicht te geven van wat competenties zijn maar dat de uiteindelijk verschenen lijsten nog makkelijk aangevuld kunnen worden met nieuwe definities (Mulder, 2001). Hoekstra en Van Sluijs (2001) onderscheiden een gemeenschappelijke kern in de vele definities rondom competenties. Ze zien zes kenmerken van een competentie: een latent vermogen van een persoon, tot effectief presteren, in een bepaalde taak- of probleemsituatie, op een wijze die objectief waarneembaar en te beoordelen is. Zelf voegen ze hier aan toe dat competenties een combinatie van expertise en gedragsrepertoire vormen die uiteindelijk berusten op temperament, persoonlijkheid en intelligentie plus het feit dat competenties tot op zekere hoogte zijn aan te leren en gericht te ontwikkelen (Hoekstra & Van Sluijs, 2001).

Competenties omvatten dus kennis, vaardigheden en gedrag zoals valt op te maken uit de literatuur. In dit onderzoek wordt het begrip competentie gebruikt als een competentie van het individu vanwege het feit dat dit onderzoek gericht is op individuele competenties en niet op competenties van de organisatie. Omdat de volgende definitie invalshoeken van verschillende auteurs bevat denk ik dat dit het meest volledig is en hanteer ik daarom de volgende definitie van competenties:

‘Een competentie is het objectief en waarneembaar te beoordelen geheel aan kennis, vaardigheden en gedragsaspecten van een persoon die nodig zijn om effectief te presteren in een specifieke taak- of probleemsituatie.’

Ook het begrip competentie management kent verschillende definities in de literatuur. Om kortweg te zeggen dat competentie management ‘het managen van competenties’ is, is te makkelijk. Seegers (2006) definieert competentie management als het aantrekken, ontwikkelen en optimaal inzetten en behouden van strategisch noodzakelijke competenties om zodoende als organisatie een competitief voordeel te bereiken en te behouden. Er moet dus simpelweg goed leiding worden gegeven en competentie management levert daar de instrumenten voor (Seegers, 2006).

Mulder (2001) ziet competentie management als het uitvoering geven aan competentiebeleid, waarbij de sturing van processen gericht is op competentieprofilering, competentiebeoordeling (en eventueel competentiebeloning) en competentieontwikkeling (Mulder, 2001).

In dit onderzoek definieer ik competentie management op basis van verschillende invalshoeken wat de definitie zo volledig mogelijk maakt:

‘Het uitvoering geven aan competentiebeleid door competenties aan te trekken, ze optimaal in te zetten en ze te ontwikkelen om als organisatie competitief voordeel te bereiken en te behouden.’

2.1.1 Typering van competenties

Binnen bedrijven worden competenties op verschillende manieren gebruikt en geformuleerd. Van zeer algemene brede definities tot zeer specifieke smalle definities van competenties. Beide uitersten verdienen niet de voorkeur omdat het kan leiden tot problemen voor het management omdat te algemene competenties te moeilijk te hanteren zijn of omdat een competentie dusdanig specifiek is dat het te afbakenend is. Voor het gebruik van competenties kunnen subcriteria worden gebruikt (Hoekstra & Van Sluijs, 2001). Hoekstra en Van Sluijs (2001) onderscheiden drie niveaus van specificiteit, namelijk een 'domein competentie', een 'taakcompetentie' en een 'gedragscompetentie'. Deze verschillende niveaus hebben een min of meer hiërarchische structuur; de top bestaat uit enkele zeer brede competenties, daaronder kan een piramide van steeds meer specifiekere competenties geordend worden. Het bezitten van een in de piramide hoger gelegen competentie is echter geen garantie voor het ook bezitten van een competentie lager in de piramide. Wel is het zo dat wanneer er meer competenties lager in de piramide in bezit zijn de kans groter is dat competenties boven in de piramide ook worden beheerst.

Boven in de piramide zijn er de domeincompetenties, gevolgd door taakcompetenties, onderaan de piramide zijn de gedragscompetenties te onderscheiden.

Een domeincompetentie is erg breed en kan qua inhoud enigszins variëren. Het is een verzameling van samenhangende doelen en taken die in dienst staan van een te realiseren waarde.

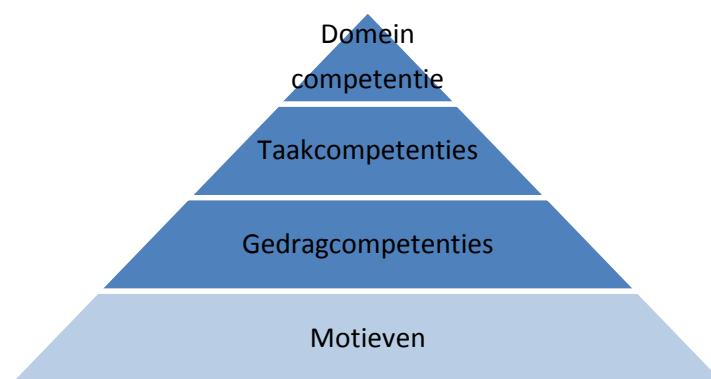
Een taakcompetentie is een doelgerichte activiteit die een doel uit het domein probeert te behalen.

Elke activiteit is gericht op een object waaraan het type taak duidelijk is omschreven.

Taakcompetenties verschillen van gedragscompetenties omdat niet zozeer aan de persoon gezien kan worden welke taken worden verricht maar dit kan men zien aan de resultaten. Competenties op taakniveau houdt in dat op een zo effectief mogelijke wijze de taak wordt uitgevoerd en dat dit leidt tot de beoogde resultaten.

Gedragscompetenties is het gedrag dat mensen vertonen om hun doelen te bereiken en dat direct waarneembaar is aan de persoon zelf.

Een vierde niveau dat onderscheiden kan worden zijn de 'motieven' die het vereiste gedrag specificeren. Deze motieven zijn niet waarneembaar maar zijn innerlijke gebeurtenissen en geen competenties. Ze beïnvloeden competenties wel maar zijn niet direct waarneembaar. In figuur 2 is de piramide van competenties weergegeven, de motieven zijn in een andere kleur omdat deze, zoals gezegd, niet waarneembaar zijn maar alleen van invloed zijn op de gedragscompetenties.



Figuur 2 n.a.v. Hoekstra en Van Sluijs 2001: Piramide van competenties.

2.2 Programmamanagement en projectmanagement

Omdat de begrippen programma en project nogal eens door elkaar worden gebruikt zal in deze paragraaf het onderscheid worden gedefinieerd en zal worden ingegaan op belangrijke componenten van programmamanagement.

2.2.1 Definitie van een programma

Verschillende definities worden gehanteerd in de literatuur, één van die definities is afkomstig van Kor en Wijnen (2005). Zij omschrijven in hun boek 'Essenties van project- en programmamanagement' een programma als een uniek complex dat bestaat uit inspanningen, werkzaamheden, inhoudelijke activiteiten (waaronder projecten) die doelgericht worden uitgevoerd met beperkte middelen (Kor & Wijnen, 2005). Binnen de Bascule wordt er al een definitie gehanteerd voor een programma, zij zien een programma als een manier van werken:

'Die een context biedt van een verzameling doelgerichte projecten, die eenmalig en eindig zijn en een bijdrage leveren aan de strategische doelen. Het fungeert als het ware als een paraplu waaronder projecten worden geplaatst. Met een nog niet geheel te voorspellen resultaat. Het omvat een unieke opgave die tijdelijk en complex is en waar mensen doelgericht aan samenwerken met relatief beperkte middelen.'

2.2.2 Definitie van een project

Projecten zijn erop gericht om binnen een vooraf bepaalde tijd te eindigen en om binnen een bepaald budget te blijven. Een definitie van een project is bijvoorbeeld een tijdelijke inspanning om een uniek product of service te creëren (Project Management Institute, 2000). Kor en Wijnen (2005) definiëren in hun boek 'Essenties van project- en programmamanagement een project' als unieke werkzaamheden die zich richten op een vooraf gesproken resultaat dat met beperkte middelen moet worden behaald (Kor & Wijnen, 2005).

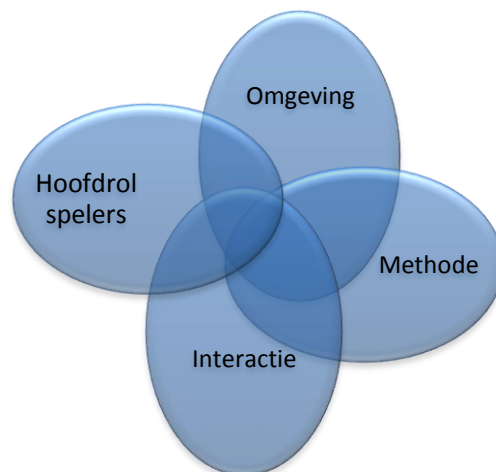
2.2.3 Programma en project

Er zijn duidelijke verschillen tussen een programma en een project. Een programma is een frame voor het groeperen van projecten en activiteiten. Programma's verschillen van projecten in het feit dat ze niet noodzakelijk een enkele, heldere uitkomst of eindige tijdshorizon hebben (Pellegrinelli, 1997). Programma's richten zich op het behalen van strategische organisatiedoelen op de lange termijn. Daarentegen richten projecten zich veel meer op het behalen van concrete resultaten op de korte termijn. Kijkend naar de definities die worden gegeven voor programma's en projecten kunnen we concluderen dat beide dus wel degelijk van elkaar verschillen, vooral in de zin van grote, levensloop, uitkomst en beëindiging. Toch bestaan zowel programma's als projecten uit verscheidene componenten die bij beide zijn terug te vinden.

2.2.4 Componenten van programma's

Voor zowel programma's als projecten zijn er vier belangrijke componenten te onderscheiden om tot een goede uitvoer van het programma of het project te komen. Deze componenten zijn de 'methode', de 'hoofdrospelers', de 'interactie' en de 'omgeving'. Voor de 'methode' zijn er verschillende benaderingen tussen programma's en projecten, voor de overige componenten is er geen verschil tussen een programma of project. De componenten 'hoofdrospelers', 'interactie' en 'omgeving' zijn dus zowel voor programma's als projecten van toepassing. Vanwege het feit dat dit onderzoek naar de competenties van het programmamanagement kijkt wordt voor de component 'methode' alleen ingegaan op methoden voor programma's, de overige componenten gelden dus niet alleen voor de programmamanager maar kunnen desgewenst ook gelezen worden vanuit het

oogpunt van de projectmanager. Alle componenten hebben met elkaar te maken en beïnvloeden elkaar, figuur 3 geeft dit visueel weer.



Project- en programmamanagement

Figuur 3: De vier componenten van project- en programmamanagement (Kor & Wijnen, 2005).

Methode voor programma's

In de literatuur komen verschillende methoden naar voren om een programma vorm te geven. Een voorbeeld van een methode is de Twynstra Gudde ProgrammaManagementMethode (TGPGM). Drie fasen worden onderscheiden; *Programmeren* is het specifiek maken van de doelen die zijn gesteld en van de inspanningen die zijn voorgenomen om tot die doelen te komen. *Besturen* gaat over het formuleren en bewaken van de besturingscriteria die zijn gesteld, de inspanningen die moeten worden gedaan en de daarbij horende middelen die worden gebruikt om de doelen te behalen. TGPGM kent vijf verschillende criteria, te weten tempo, haalbaarheid, efficiëntie, flexibiliteit en doelgerichtheid. Aan de hand hiervan bestuurt de programmamanager het programma. *Autoriseren* is het nemen van beslissingen over programmaplannen, in dergelijke programmaplannen wordt verslaggeving gedaan over de voorgaande periode en wordt een overzicht gegeven van de toekomstige inspanningen en de daarmee na te streven doelen (Kor & Wijnen, 2005).

Hoofdrolspelers

Als hoofdrolspelers in een programma zijn te onderscheiden de opdrachtgever, de programma- of projectmanager, de opdrachtmedewerker en de organisatie. Er zal alleen worden ingegaan op de rol van de programmamanager omwille van de omvang en relevantie. Het is de taak aan de programma- of projectmanager (P-manager) de opgave te omschrijven, het plan van aanpak op te stellen, het initiëren van inhoudelijke activiteiten, aandacht besteden aan de interne verhoudingen in zijn opgave, de omgeving beïnvloeden en anticiperen op relevante externe (f)actoren. Hij moet verantwoordelijkheid willen dragen om sturing te kunnen geven aan het team, mensen coachen en gemotiveerd zijn om macht uit te oefenen. Zelfvertrouwen van teamgenoten moet hij kunnen stimuleren door mensen te leiden terwijl hij aan de andere kant moet aanvoelen wanneer hij zelf initiatief moet nemen (Kor & Wijnen, 2005). Het is als P-manager van belang om te kunnen praten op verschillende niveaus, te weten strategisch, operationeel en tactisch niveau. Door middel van woordkeuze en verfijning van het te bespreken onderwerp zal hierop moeten worden afgestemd. Overige eisen die gesteld worden aan een P-manager en die hij dus moet bezitten zijn onzekerheidsbestendig, initiatiefrijk en energiek, creatief, overzicht, stressbestendig en kritisch (Kor & Wijnen, 2005). In de omgang met deze hoofdrolspelers is diversiteit belangrijk. Mensen zijn verschillend en interpreteren bepaalde zaken anders en hebben ook andere ideeën. Drie thema's spelen hierbij een rol volgens Sue (1998), namelijk bekendheid met de eigen culturele achtergrond, het wereldbeeld van de ander leren kennen en het strategisch kunnen hanteren van cultureel

specifieke interventies (Sue, 1998). Culturele empathie, flexibiliteit, openheid en sociaal initiatief als persoonlijke eigenschappen die de houding van een persoon bepalen zijn belangrijk (Van Oudenhoven & Van der Zee, 2002). Volgens Somers (2004) is zelfreflectie belangrijk om zo het eigen wereldbeeld niet als het enige juiste te beschouwen, dit wereldbeeld moet men kunnen relativeren en men moet ook door de bril van de ander kunnen kijken. Dit kan samengaan met krenking van beroepstrots of –eer, hier dient de P-manager dus mee om te kunnen gaan (Somers, 2004).

Interactie

De interactie is belangrijk voor het goed functioneren van een programma of project, ook hiervoor zijn bepaalde competenties noodzakelijk. Er moet door verschillende medewerkers worden samengewerkt om het programma of project tot een goed einde te brengen. Het is hierbij belangrijk dat de groep mensen die bij elkaar zijn gezet een team gaan vormen, continuïteit is daarbij belangrijk. Wanneer mensen in en uit de groep vliegen zal er nooit een hecht team ontstaan (Kor & Wijnen, 2005)¹. Teams moeten zodanig worden ingedeeld dat er onderlinge aanvulling plaatsvindt. Vele auteurs schrijven over het invullen van noodzakelijke rollen, bijvoorbeeld Belbin (1998). Er wordt echter te kort gedaan aan het vermogen en kunnen van mensen door ze een specifieke rol toe te dienen. Mensen nemen veelal verschillende rollen in, switchen hiertussen, en interactie tijdens het programma of project is als een vloeibaar proces dat niet in hokjes te stoppen is.

Omgeving

De omgeving is erg belangrijk voor het slagen of niet slagen van een programma of project. De opdrachtgever en de P-manager zullen continu bezig moeten zijn om de omgeving te beïnvloeden. Identificatie van omgevingsfactoren en kijken naar de belangrijkheid en de mate van macht die deze actoren in de omgeving hebben is belangrijk, ook de relatie tussen actoren is belangrijk. Wanneer er negatieve relaties bestaan tussen actoren kan dit de samenwerking verstoren. Ook is het noodzakelijk om draagvlak te creëren bij de actoren in de omgeving wanneer dit er niet is, dit vergemakkelijkt de processen binnen het programma of project (Kor & Wijnen, 2005).

2.2.5 Concluderend

Vooraf werd al gesteld dat enkele trajecten een belangrijke rol spelen in het functioneren van het programmamanagement. Ook vanuit de literatuur blijkt dat dit belangrijke onderdelen van het programmamanagement zijn. Tijdens implementatie- of verandertrajecten spelen de componenten van Kor en Wijnen (2005) een rol. De component omgeving neemt min of meer dezelfde rol in als het traject 'Onderzoek' en hetzelfde geldt voor de component interactie en het traject 'Advies'. Als programmamanager is het van belang competent te zijn gedurende de al reeds genoemde trajecten die zich tijdens een programma of project voordoen. In de volgende paragrafen zal extra aandacht worden besteed aan deze trajecten onderzoek, advies, implementatie en verandering.

2.3 Onderzoek

In deze paragraaf zal worden ingegaan op het traject onderzoek. Onderzoek is in dit verband het voorbereidende werk dat verricht moet worden bij adviezen, veranderingen en implementaties van projecten of programma's. Om te starten met implementatie- en verandertrajecten is het belangrijk om met de betrokkenen gezamenlijk vanuit hetzelfde punt te starten. Interne en externe factoren spelen hierbij een rol en zullen in deze paragraaf aan bod komen.

¹ Zie voor kenmerken van goed functionerende teams Appendix I.

2.3.1 Gezamenlijk startpunt

Het herkennen en erkennen van diversiteitsverschillen is uitermate belangrijk in het onderzoekstraject. Mensen hebben verschillende opvattingen en ideeën en hebben allemaal zo hun eigen waarheid. Vanuit deze complexiteit dient een gezamenlijk startpunt geformuleerd te worden. Bennebroek Gravenhorst (2008) beschrijft het belang van een gezamenlijk startpunt en heeft vijf vragen opgesteld die de basis vormen voor de betrokkenen om tot een besluit te komen of men zich kan en wil verbinden met de implementatie, verandering of activiteit. De vijf vragen helpen om een redenering te vinden en betrokkenen zodoende aan te sporen om in het traject van implementatie of verandering te stappen en mee te doen (Bennebroek Gravenhorst, 2008). In tabel 2 zijn de vragen met bijbehorende toelichting beschreven.

Waarom implementeren/veranderen?	Gaat over de aanleiding voor implementeren/veranderen. Het antwoord geeft aan wat maakt dat veranderen nodig, wenselijk of zinvol is.
Waar toe implementeren/veranderen?	Gaat over het doel, de koers of de richting van de implementatie/verandering. Het antwoord geeft aan wat kan worden bereikt of wat wordt nagestreefd.
Wat implementeren/veranderen?	Gaat over de wijzigingen die nodig zijn in de organisatie. Het antwoord geeft aan wat er moet gebeuren om de gewenste situatie te bereiken.
Hoe implementeren/veranderen?	Gaat over de aanpak en inrichting van het implementatie/veranderproces. Het antwoord geeft aan op welke manier de sturing en realisatie plaatsvinden, in welke tijdspanne en met welke interventies.
Wie implementeren/veranderen?	Gaat over de mensen die betrokken zijn, over hun beleving van de huidige situatie en hun toekomstige ambities. Het antwoord geeft aan wat de implementatie/veranderingen voor hen persoonlijk betekenen en wie welke rol speelt.

Tabel 2: Vijf vragen voor implementeren en veranderen (Bennebroek Gravenhorst, 2008).

2.3.2 De manager

Het is de taak van de manager om niet alleen antwoord te krijgen op deze vragen (tabel 2) maar ook om betrokkenen mee te krijgen voor het implementatie- of verandertraject. Gedurende de periode van onderzoek is het de taak van de manager om de ontwikkeling en voortgang te bewaken. Hierbij moet worden gekeken naar de kwaliteit, of er voldoende concretisering plaatsvindt en of alle betrokkenen gedurende het onderzoek nog tevreden zijn. Samenwerking speelt een belangrijke rol bij het inrichten van het implementatie- of verandertraject, het leidt tot betere inhoudelijke redeneringen doordat er meer relevante kennis bijeen is gebracht. Het wekken van vertrouwen is nodig om tot nieuwe situaties te komen en in deze te sturen. Laten zien dat je op de klant gericht bent speelt daarbij een belangrijke rol, uiteindelijk draait het om de klant. Ook sensitiviteit is van belang, mensen zijn divers en denken verschillend over bepaalde zaken, het is belangrijk dat de manager dit oppikt. De manager moet inzien dat hij niet zelf alles kan weten, meer sturen op de inrichting van het proces stelt betrokkenen in staat om meer inhoud te ontwikkelen (Bennebroek Gravenhorst, 2008).

2.3.3 Interne en externe omgeving

In het traject van onderzoek moet er gekeken worden naar zowel de interne als de externe omgeving. Niet alleen binnen de organisatie spelen verschillende factoren een belangrijke rol die geïdentificeerd moeten worden, ook kunnen externe factoren van invloed zijn op het te starten proces. Het gebruik van de vijf vragen van Bennebroek Gravenhorst (2008) geven een goede analyse van interne en externe factoren die een rol spelen bij het implementatie- of verandertraject. Om overige factoren die belangrijk zijn te identificeren kan gebruik worden gemaakt van de SWOT analyse en de PESTEL methode, beide theoretische concepten laten factoren uit de omgeving zien die belangrijk zijn om in ogenschouw te nemen tijdens het onderzoekstraject.

SWOT analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)

Een SWOT analyse is een veelvuldig gebruikte methode om de belangrijkste factoren uit de omgeving en de belangrijkste interne strategische capaciteiten van de organisatie te bepalen. Doel is om met deze methode te bepalen wat de sterken en zwakten van de organisatie zijn en dit te vergelijken met de kansen en bedreigingen die zich in de omgeving van de organisatie voordoen. Het laat de relatie tussen omgevingsfactoren en het strategisch vermogen van de organisatie zien. Een SWOT analyse uitvoeren is echter een min of meer vluchtige methode om belangrijke factoren te onderscheiden, het kan niet gebruikt worden als substituut voor een uitvoerige analyse van omgevingsfactoren (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

PESTEL methode

De PESTEL methode kan gebruikt worden om de macro factoren die de organisatie beïnvloeden te identificeren. De methode deelt de omgeving in zes hoofd typen, te weten political, economic, social, technological, environment and legal. Dit zijn geen losstaande factoren, vele zijn met elkaar verbonden en beïnvloeden elkaar. Het is voor managers van belang om veranderingen in deze factoren te begrijpen en te beseffen wat de impact daarvan is op sectoren, markten en organisaties. Het is van belang om bij gebruik van dit hulpmiddel de grote factoren van verandering te onderscheiden die invloed zullen hebben op de sector en de markt. Veelal is het een combinatie van factoren die van belang zijn voor een organisatie (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

2.3.4 Concluderend

In deze paragraaf is ingegaan op het onderzoek dat vooraf gaat aan het implementatie- of verandertraject. Naast het belang van het erkennen van de diversiteitsverschillen van de betrokkenen zijn er vijf vragen beschreven om tot een gezamenlijk startpunt te komen en die dus belangrijk zijn om het traject mee te beginnen. Enkele belangrijke aspecten van een manager zijn genoemd en twee concepten zijn naar voren gekomen die kunnen worden gebruikt om de omgeving te identificeren en te analyseren.

Wanneer een gezamenlijk startpunt is bereikt, er dus overeenkomst is op de vijf belangrijke vragen kan men daadwerkelijk beginnen met het traject van implementatie of verandering. Bij deze trajecten komen verschillende competenties kijken die van belang zijn om rekening mee te houden, deze competenties worden in de volgende paragrafen besproken.

2.4 Advies

In deze paragraaf zal het traject van advisering binnen organisaties aan bod komen. Tegenwoordig wordt vaak ook de term consultancy gebruikt om advisering aan te duiden. Beide begrippen kunnen door elkaar gebruikt worden, in dit onderzoek is ervoor gekozen om het woord advies of advisering te gebruiken. Na een definiëring van advies zal stil worden gestaan bij de verschillende doelen, bezigheden en rollen van een adviseur. Een gedeelte over communicatie zal genoemd worden wat uiteraard een belangrijke rol speelt.

Advies neemt een enigszins lastige positie in als het gaat om de verschillende trajecten. Soms kan advies plaatsvinden in implementatie- of verandertrajecten maar advies kan ook in de vorm plaatsvinden van een pure adviesvraag van de klant aan het programmamanagement. Hoewel het in beide vormen om een advies of aanbeveling gaat zit er wel degelijk verschil in en zijn de competenties die hierbij horen ook van een verschillend niveau. Tijdens een puur adviestraject zal er bijvoorbeeld anders, beter, worden geluisterd om de klant goed te kunnen begrijpen dan wanneer het advies plaatsvindt gedurende een implementatie traject, er zal dan in mindere mate goed worden geluisterd en de programmamanager zal duidelijk zijn eigen standpunt naar voren brengen. In deze paragraaf wordt ten behoeve van de overzichtelijkheid advies meer als een losstaand traject behandeld en worden essentiële competenties die een rol spelen bij advies behandeld.

2.4.1 Wat is advies?

Het geven van advies is volgens Twynstra en Keuning (1995) het verlenen van een dienst aan een klant die hulp vraagt op het gebied van organisatiekundige aspecten van een organisatie. Een adviseur biedt hulp omdat zijn klant te weinig kennis van zaken heeft betreffende het onderwerp waar advies over wordt gevraagd (Twynstra & Keuning, 1995). Kubr (2002) definieert advies als een service die wordt geleverd door een onafhankelijk en gekwalificeerd persoon in het identificeren en onderzoeken van problemen betreffende beleid, organisatie, procedures en methoden en daarbij aanbevelingen doet om actie te ondernemen en helpt bij de implementatie daarvan (Kubr, 2002).

2.4.2 De verschillende gebieden van advies

Het praktijkveld van advisering kan in drie verschillende gebieden worden opgedeeld te weten: de adviesgebieden van de adviseur, de bezigheden van de adviseur en de rol van de adviseur (Strikwerda, 2000). De adviesgebieden duiden het werkterrein van de adviseur aan, dus waar hij advies geeft. Omwille van de omvang en relevantie zal in dit onderzoek niet verder in worden gegaan op deze gebieden. Wel wordt verder ingegaan op de bezigheden en rol van de adviseur.

Doelen en functies

Kubr (2002) onderscheidt vijf doelen die een adviseur kan nastreven. Het is van belang vooraf vast te stellen wat de doelen van het advies zijn. Het eerste doel dat Kubr (2002) noemt geldt voor alle adviseurs, dit is het bereiken van de organisatorische doelen. De overige doelen die Kubr (2002) onderscheidt zijn: management- en bedrijfsproblemen oplossen, nieuwe kansen identificeren en aangrijpen, kennis uitbreiden en veranderingen implementeren. Om deze doelen te bereiken maakt de adviseur gebruik van verschillende functies. Schein (1987) en Kubr (2002) onderscheiden verschillende functies voor een adviseur, beide indelingen vertonen veel overlap. In tabel 3 zijn tien functies van een adviseur opgenomen, acht functies van Kubr (2002) zijn aangevuld met twee functies (9 en 10) van Schein (1987).

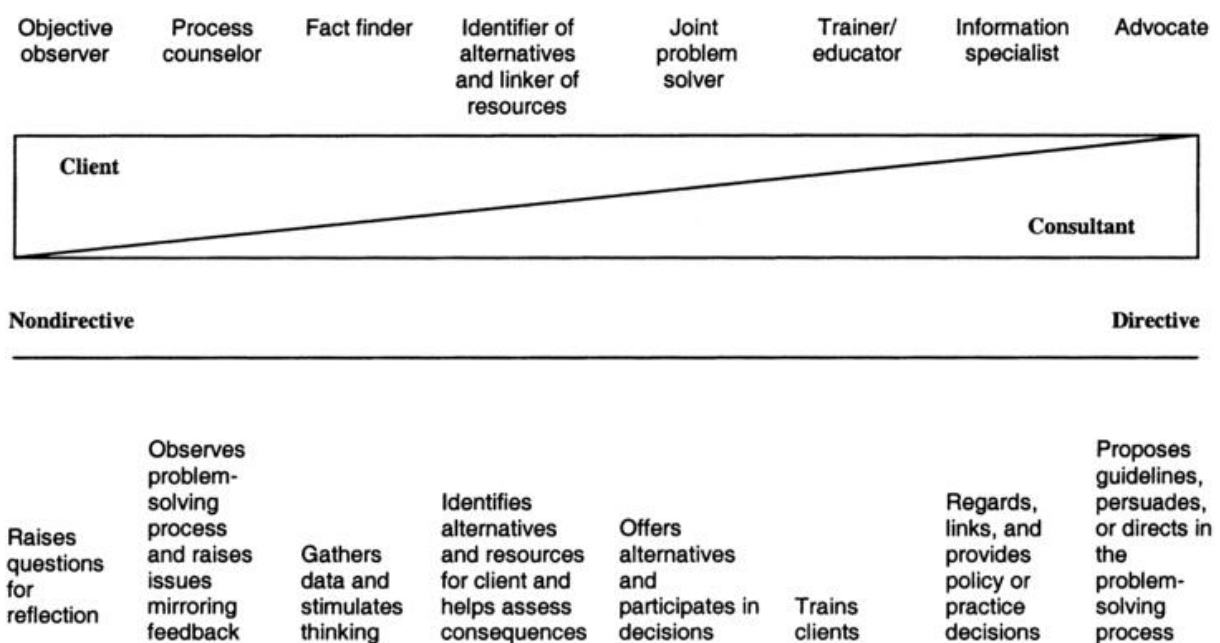
Indeling functies naar Kubr (2002) en Schein (1987)
1. Het verschaffen van informatie
2. Het verschaffen van specialistische kennis
3. Het vestigen van nieuwe zakelijke contacten en verbindingen
4. Het verschaffen van de opinie van de expert
5. Het doen van diagnostisch werk
6. Het ontwikkelen van actievoorstellen
7. Het verbeteren van systemen en methoden
8. Het plannen en managen van organisatorische veranderingen
9. Het analyseren van informatie
10. Helpen om moeilijke en impopulaire beslissingen te nemen

Tabel 3: Functies van een adviseur naar Kubr (2002) aangevuld met 2 functies (9 en 10) van Schein (1987).

De rol van de adviseur

Voordat de adviseur zijn rol kan innemen is het ten eerste van belang om met de klant af te stemmen wat het probleem is waarvoor er advies noodzakelijk is. Zowel de klant als de adviseur bekijken het probleem vanuit hun eigen achtergrond en perspectief waardoor het noodzakelijk is om eerst samen het eens te worden over de definitie van het probleem. De adviseur dient hierbij rekening te houden met de diversiteitsverschillen tussen beiden. Deze kunnen namelijk van invloed zijn op het proces. De competenties die van belang zijn bij onderzoek, besproken in paragraaf 2.3 Onderzoek zijn dus nu ook hier van belang. Vervolgens dient ook afgesproken te worden wat het eindresultaat moet zijn,

hoe dit gemeten wordt en in hoeverre de adviseur meewerkt aan het behalen van dit doel, verwacht de klant een oplossing van de adviseur of moet de adviseur alleen zaken aanreiken om voor een oplossing te zorgen. Als laatste moet worden afgesproken wat de rolverdeling is van de adviseur maar ook van de klant. Wie doet wat, wanneer en hoe wordt dit uitgevoerd (Kubr, 2002). In de literatuur valt een tweedeling te onderscheiden betreffende de rol van de adviseur. Te onderscheiden valt een inhoudelijke rol en een begeleidende rol. Bij de inhoudelijke rol wordt meer als expert opgetreden. In de begeleidende rol wordt er meer ondersteuning geboden in het proces en ligt het oplossen van het probleem veel meer bij de andere partij, het is de adviseur die alleen de andere partij wijst op bepaalde processen en consequenties van beslissingen. Kubr (2002) gebruikt voor de rollen van een adviseur het model van Gordon en Ronald Lippitt (1979), zie figuur 4. Acht rollen zijn verdeeld tussen een *non-directive* en een *directive* stijl, wat wil zeggen dat de adviseur bij een non-directive stijl alleen informatie aandraagt die de klant kan gebruiken en bij een directive stijl de adviseur beslist wat er precies gaat gebeuren. De rollen zijn niet onderling tegenstrijdig, de adviseur kan er gedurende het adviestraject voor kiezen van rol te veranderen (Kubr, 2002).



Figuur 4: Rol van de adviseur, van non-directief naar directief (Lippitt, 1979).

2.4.3 Communicatie tijdens het advies

Gedurende de samenwerking tussen adviseur en klant is het voor de adviseur niet alleen van belang om duidelijk afspraken te maken omtrent de rolverdeling, en deze zo nodig gedurende het adviestraject bij te stellen, maar is het ook van belang dat adviseur en klant elkaar blijven begrijpen. Interactie blijft gedurende het hele proces belangrijk. Adviseur en klant dienen op hetzelfde niveau te communiceren. De adviseur dient daarom rekening te houden met de positie van de klant in de organisatie, zo zal met de Raad van Bestuur meer op strategisch niveau worden gepraat dan met een direct betrokkene. Vertrouwen is wellicht de belangrijkste voorwaarde voor het slagen van het advies. Een adviseur die laat zien oprecht en geïnteresseerd te zijn in de vraag of problemen van de klant en zich flexibel opstelt kan dit ook van de klant verwachten (Kubr, 2002). Zonder vertrouwen kan de klant niet volledig aanspraak maken op de morele medewerking van de adviseur om te voorzien in zijn behoefte. De adviseur kan dan geen toegang krijgen tot het privé domein van de klant om interventietechnieken te gebruiken en het adviestraject zal dus niet optimaal verlopen (Hasenfeld, 2007). Gedurende het hele traject van advisering dient de adviseur rekening te houden met diversiteitsverschillen om zodoende het traject optimaal te laten verlopen.

Op verschillende (competentie) gebieden kan men werken aan het opbouwen van de vertrouwensrelatie. Ongeacht of er sprake is van een pure adviesvraag of dat advies wordt gegeven gedurende een implementatie- of verandertraject is communiceren belangrijk. Elkaar goed begrijpen is het belangrijkste bij communiceren, zonder vooroordelen een gesprek proberen in te stappen en te letten op de dingen die we zelf zeggen dragen bij aan goed communiceren (Eijkhout, Van Persie, & Van Riet, 2007). Rosenberg (1999) ontwikkelde het concept 'Geweldloze Communicatie' dat bijdraagt aan goed communiceren².

Zowel verbale als non-verbale communicatie dragen bij aan het beter begrijpen en het opbouwen van de vertrouwensrelatie. Wanneer mensen min of meer dezelfde houding aannemen of op het zelfde tempo praten wordt dat als prettig ervaren (Bandler & Grinder, 1975). Van essentieel belang is ook het kiezen van de juiste woorden, zo wordt het (teveel) gebruiken van jargon door anderen niet altijd gewaardeerd en wanneer gebruik wordt gemaakt van jargon is het van belang om er zeker van te zijn dat het door de ander wordt begrepen zoals het bedoeld is (Vanderheyden & Warmoes, 2007).

Vragen

Om echt contact te krijgen met de klant is het belangrijk als adviseur om echte vragen te stellen. Volgens Eijkhout, Van Persie en Van Riet (2007) zijn vier op de vijf vragen niet echt maar geeft de vrager een mening of een opdracht aan de klant, zij noemen dit nepvragen (Eijkhout, Van Persie, & Van Riet, 2007). Deze nepvragen moeten de onderliggende gedachte maskeren. Als je deze nepvragen verandert door echte vragen heb je veel meer kans op echt contact met de klant. Volgens Oomkes (1995) zijn vragen echt wanneer het de intentie van de vragensteller is om informatie of een antwoord te krijgen van de klant. Door echte vragen te stellen kan je met de ander in contact komen en kan je de vertrouwensrelatie verbeteren. Echte vragen zullen eerder lijden tot echte antwoorden waardoor het traject van advisering beter verloopt met als gevolg een beter resultaat (Oomkes, 1995)².

Luisteren

Volgens Eijkhout et al. (2007) zijn aandachtig luisteren en non-verbale, oplettende aandacht belangrijke voorwaarden om effectief met elkaar te kunnen communiceren en om feiten en interpretaties uit elkaar te houden. Door rust en vertraging in te lassen maak je jezelf bewust van wat de ander zegt en kan je beter luisteren. Één van de filters die wordt gebruikt is het 'professionele filter', dit is de neiging om datgene wat de ander zegt aan te horen vanuit de eigen professionele deskundigheid (Eijkhout, Van Persie, & Van Riet, 2007). Een ander filter is het persoonlijke filter, vaak worden in onze hersens al antwoorden en reacties bedacht terwijl de ander nog aan het praten is, je bent dan dus niet meer aan het luisteren. Door aandachtig te zijn en vertragingen in het gesprek in te bouwen zal je beter kunnen luisteren (Eijkhout, Van Persie, & Van Riet, 2007). Joshua Guilar (2001) verbond zes eigenschappen met elkaar wat hij 'powerful listening' noemde: Er moet de bereidheid zijn om naar de ander te luisteren, er moet sprake zijn van oprechte aandacht voor wat de ander zegt, we moeten in staat zijn om iemand anders te kunnen begrijpen, we moeten weten te onthouden wat de ander vertelt, we moeten reageren op de ander en de zesde eigenschap is dat we moeten reflecteren op onze luistervaardigheden om ze zodoende te verbeteren (Guilar, 2001).

2.4.4 Concluderend

Vooraf moeten klant en adviseur overeenstemming bereiken over het traject. Gedurende het adviestraject is communicatie erg belangrijk, een vertrouwensband moet worden opgebouwd voor een beter adviestraject. Communicatie is daarbij een belangrijke factor, het kiezen van de juiste (vak)woorden, het stellen van goede vragen en het goed luisteren naar de ander is essentieel.

² Zie voor meer informatie 'Geweldloos communiceren' en nepvragen Appendix I.

Bovendien is het van belang om de verschillen tussen mensen te erkennen en te herkennen om elkaar beter te begrijpen en zo een goed adviestraject neer te zetten. Afhankelijk van de situatie en het traject moet bekeken worden welke rol moet worden ingenomen. Zo zal er in een pure adviesrol in grotere mate moeten worden voldaan aan de vervulling van de hele competentie, terwijl in een implementatie- of verandertraject er in mindere mate voldaan kan worden aan de competentie.

2.5 Veranderen

In deze paragraaf zal worden ingegaan op verandertrajecten. Verschillende concepten zullen aan bod komen die inzicht bieden en kunnen helpen om een veranderproces op degelijke wijze aan te pakken. Belangrijke zaken en competenties die verandermanagers in ogenschouw moeten nemen zullen worden besproken. Ook tijdens verandertrajecten spelen onderzoek, interactie en communicatie een belangrijke rol. De paragrafen onderzoek en advies bevatten competenties die ook in een verandertraject van belang zijn, omdat dit al eerder is besproken komt dit nu niet meer aan de orde en is meer informatie hierover te vinden in de genoemde paragrafen (2.3 en 2.4).

2.5.1 Wat is veranderen?

Hasenfeld (2007) omschrijft een verandering in een organisatie als een wijziging in de toewijzing van bronnen, de verdeling van macht en de interne structuur van de organisatie (Hasenfeld, 2007). Een verandering in de organisatie kan leiden tot een verandering in de structuur, cultuur, het management proces, de verdeling van macht en technologie. Verandermanagement is het in goede banen leiden van de verandering naar de nieuwe situatie die moet plaatsvinden.

2.5.2 Uitgangspunten voor verandering

Verandering kan gezien worden als een proces waarbij kleine stapjes van verandering plaatsvinden (incremental change) of als een radicaal proces waarbij het einddoel door één grote verandering wordt behaald (radical change). Het kan gezien worden als een continu proces wat inhoudt dat de verandering altijd voortduurt omdat de wereld ook continu verandert en verandering kan worden gezien als een fase proces. Volgens Kotter (1995) gaat -in tegenstelling tot het concept van de continue verandering- een verandering door een serie van verschillende fasen waar op verschillende momenten keuzes gemaakt kunnen en moeten worden (Kotter, 1995).

2.5.3 Uniekheid van veranderingstrajecten

Tijdens verandertrajecten doet zich een grote mate aan complexiteit voor. De verandermanager moet bewust zijn van de vele factoren die een rol spelen, het is een complex samenspel van verschillende factoren die invloed uitoefenen op het veranderingstraject (Werkman, Boonstra, & Bennebroek Gravenhorst, 2001). Geen twee interventies of veranderingen zijn ooit aan elkaar gelijk (Normann, 2002). Bewust zijn van het plaatsvinden van een verandering en de unieke hiervan is erg belangrijk. Het is de taak van de verandermanager deze complexiteit de baas te zijn en verschillende doelen en visies aan elkaar te koppelen en niet alleen de eigen visie te benadrukken. Er is altijd sprake van een meervoudige werkelijkheid, iedereen heeft zijn eigen werkelijkheid waardoor er dus niet één werkelijkheid bestaat.

2.5.4 Benaderingen voor verandermanagement

Twee bekende auteurs die hebben geschreven over verandermanagement zijn Lewin en Kotter. Lewin (1947) onderscheidt drie fasen die moeten worden genomen in een veranderproces, namelijk 'unfreeze', 'move' en 'refreeze'. In de unfreeze fase moet een bestaand evenwicht worden gedestabiliseerd waarna dit oude evenwicht kan worden weggegooid en veranderd. In de move fase

vindt de werkelijke verandering plaats en moet deze worden verstevigd zodat de verandering ook op de lange termijn blijft bestaan. In de refreeze fase wordt een nieuw evenwicht gestabiliseerd, dit om ervoor te zorgen dat gedrag niet voortdurend blijft veranderen (Lewin, 1947).

Kotter (1995) heeft een 8-stappenmodel geformuleerd dat houvast moet geven aan de verandermanager tijdens een verandertraject. Aan de hand van dit model van Kotter worden essentiële competenties in verandermanagement besproken en worden punten die Kotter aanhaalt verder uitgewerkt, de acht stappen die Kotter onderscheidt zijn:

1. Het creëren van een 'sense of urgency'.
2. Het formeren van een krachtige coalitie die de verandering stuurt en draagt.
3. Het ontwikkelen van een heldere visie en strategie.
4. Het communiceren van de veranderstrategie.
5. Het verwijderen van obstakels voor implementatie van de visie.
6. Het genereren van korte termijn winsten.
7. Het consolideren van de doelen en de verandering blijven doorvoeren.
8. Het verankeren van de verandering in de organisatie(cultuur).

Het creëren van een 'sense of urgency' (1) is de eerste stap die gezet moet worden nadat het onderzoek (zie paragraaf 2.3 Onderzoek) is gedaan. Men moet het belang inzien en bewust zijn van de verandering die gaat plaatsvinden. Het formeren van een krachtige coalitie die de verandering stuurt en draagt (2) helpt om het verandertraject tot een succes te maken. Het creëren van draagvlak is dus belangrijk voor het verandertraject, door veel auteurs wordt dit ook als iets cruciaals gezien (Werkman, Boonstra, & Bennebroek Gravenhorst, 2001). Inspelen op de intrinsieke motivatie is erg belangrijk. Het is vaak deze intrinsieke motivatie die ervoor zorgt dat men zich achter de visie schaart en het verandertraject positief tegemoet gaat. Het laten participeren van medewerkers helpt bij het vormen van een positief beeld waardoor men het verandertraject meer steunt en men zich er meer voor inzet (Strauss, 1998). Volgens Quirke (1998) kan een verandering niet slagen wanneer de medewerkers van de organisatie niet worden betrokken. Participatie is cruciaal voor een succesvol verandertraject (Quirke, 1998). Een belangrijke factor hierbij is de bereidheid om te willen veranderen, een positieve houding tegenover de verandering te bewerkstelligen doet weerstand tegen verandering afnemen (Visser, Willems, & Ribbens, 2005). Een positieve houding tegenover het verandertraject en de uitkomst daarvan kan worden bewerkstelligd door vertrouwen in de haalbaarheid, geloof in de noodzaak, het achterwege blijven van schade aan persoonlijke belangen en geloof in het vermogen om ook na de verandering het werk goed te kunnen doen (Connor, 1995). De verandermanager dient de medewerkers dus te motiveren door een heldere veranderstrategie te ontwikkelen (3) en deze ook direct naar hen te communiceren (4). Het creëren van een shared vision is hierbij van belang. Een shared vision, een gedeelde visie, is belangrijk voor de specificatie van de veranderdoelen en voor het omvormen van deze doelen naar concrete acties op de werkvloer. Er moet duidelijkheid en overeenstemming zijn over de aanpak van de verandering. Door middel van presentaties, e-mails en langs andere formele wegen moet dit gecommuniceerd worden naar de betrokken medewerkers (Werkman, Boonstra, & Bennebroek Gravenhorst, 2001). De manager moet betrokkenen coachen door onder meer initiatieven te stimuleren en feedback te geven. Het creëren van draagvlak en het verkrijgen van participatie van medewerkers wordt ondermeer verkregen door betrokkenheid van het (top)management. Het management moet laten zien dat ze achter de verandering staan. Betrokkenheid van het (top)management zal leiden tot meer kans van slagen en vermindering van teleurstelling bij de betrokkenen van het verandertraject (Smid, van Hout, & Burger, 2005). Als vijfde noemt Kotter (1995) het verwijderen van obstakels voor de implementatie van de visie (5). Wat in de literatuur naar voren komt als een vaak gezien obstakel is een zogenoemde weerstand tegen de verandering. Psychologisch gezien spelen de behoefte aan stabiliteit, individuele onzekerheid en angst voor het nieuwe een rol die weerstand oproepen (Heller, 1994). Wanneer een veranderingsproces niet goed wordt aangepakt zijn betrokkenen minder bereid het

veranderingsproces te steunen en zich ervoor in te zetten (Werkman, Boonstra, & Bennebroek Gravenhorst, 2001). Weerstand wordt over het algemeen als negatief ervaren in de literatuur, in feite is weerstand iets dat ontstaat wanneer je aandacht geeft aan de diversiteit die mensen doen verschillen. Het simpelweg wegnemen van weerstand omdat het niet spoort met de visie van het verandertraject zou tekort doen aan de persoon die de zogenoemde weerstand tegen de verandering heeft. Geen mens is hetzelfde en reageert op dezelfde wijze op een nieuwe situatie en dus is het logisch dat weerstand kan ontstaan. Het is echter de kunst om op een goede manier hiermee om te gaan, aandacht te besteden aan de verschillen van mensen maar wel het gestelde doel in ogenschouw te houden. Vooral in non-profit organisaties is weerstand een probleem, groter dan bij profit organisaties zo blijkt uit onderzoek van Sichtman (2005). Het is dus van extra belang om als programmamanager de weerstand te verkleinen – aandacht te besteden aan de verschillende gedachten en ideeën – om zodoende het draagvlak te vergroten (Sichtman, 2005). Voor het slagen van het verandertraject is het belangrijk dat de verandering gezien wordt als teamprestatie. Volgens Daft (2006) zijn er vier elementen van belang voor een grotere betrokkenheid van medewerkers, namelijk informatie, kennis, macht en beloningen (Daft, 2006). Door medewerkers autonomie te geven zijn ze zelf echt een onderdeel van het verandertraject. Als verandermanager is het faciliteren van medewerkers op de gebieden van informatievoorziening en kennis voor het verandertraject of de nieuwe situatie na de verandering van belang. Aanbieden van trainingen en ontwikkelingsprogramma's behoren dan tot de mogelijkheden. Als zesde punt noemt Kotter (1995) het genereren van korte termijn winsten (6). Korte termijn doelen moeten worden opgesteld voor de medewerkers, deze kunnen dan in een vroegtijdig stadium van het verandertraject worden behaald wat het slagen van het traject meer kans geeft. Korte termijn doelen en korte termijn winsituaties zijn belangrijk om het geloof in de verandering te houden en ervoor te zorgen dat mensen zich niet tegen de verandering gaan keren (Kotter, 1995). Het creëren van kansen voor de medewerkers zorgt ervoor dat ze hun eigen kennis kunnen gebruiken in het verandertraject, zo kunnen ze zichzelf ontwikkelen waardoor ze positief tegen de verandering aankijken (Werkman, Boonstra, & Bennebroek Gravenhorst, 2001). Door de doelen te controleren ervaren medewerkers het belang van de gestelde doelen en dus de verandering waardoor participatie verbeterd (Daft, 2006). Het op overtuigende wijze overbrengen van deze doelen, het belang ervan te vermelden en er bij de controle op terugkomen is dus van belang voor de verandermanager. Feedback geven is belangrijk zodat de medewerkers ook weten dat het management direct is betrokken bij het verandertraject (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005). De voorlaatste stap (7) die volgens Kotter (1995) van belang is voor een succesvol verandertraject is het consolideren en blijven doorvoeren van veranderingen tot het einde van het gehele traject. De eindoverwinning moet niet te vroeg worden uitgeroepen. Als laatste punt (8) noemt Kotter (1995) dat het belangrijk is om de verandering ook daadwerkelijk in de lijn maar vooral in de cultuur van de organisatie te verankeren. Er moet accent worden gelegd op veranderingen in het handelen en benadrukken welke successen dit nieuwe handelen en gedrag (zullen) opleveren voor de organisatie (Kotter, 1995).

Leiderschapsstijlen

De leiderschapsstijl van de manager is belangrijk tijdens het verandertraject, het heeft namelijk direct invloed op het gedrag van de medewerkers. Omdat vaak gebalanceerd moet worden tussen verschillende groepen en visies is het van belang de juiste stijl te kiezen. Van Duren en Van Manen (1995) hebben vier dimensies ontwikkeld die inzicht geven in leiderschapsstijlen. Deze dimensies zijn 'faciliteren of sturen', 'openheid of geslotenheid', 'meedenken of gehoorzamen' en 'kwetsbaarheid of ongenaakbaarheid'. De dimensies zijn uitersten van elkaar, echter managers zitten afhankelijk van de situatie veelal tussen de uitersten in (Van Duren & Van Manen, 1995). Afhankelijk van het soort verandertraject kan de verandermanager kiezen voor een faciliterende of een meer sturende of coachende rol om zodoende het verandertraject in goede banen te leiden (Werkman, Boonstra, & Bennebroek Gravenhorst, 2001).

2.5.5 Concluderend

Verandertrajecten zijn complexe processen waar veel bij komt kijken voor de verandermanager, hij moet verschillende visies en waarden aan elkaar koppelen en de verschillende situaties die ontstaan (in interactie) in goede banen zien te leiden. De complexiteit die al in het traject onderzoek een rol speelt gaat verder in het verandertraject. Een sense of urgency creëren, een shared vision ontwikkelen en uitdragen, obstakels wegnemen en draagvlak creëren door in te spelen op de intrinsieke motivatie, het laten participeren van medewerkers, ze verantwoordelijkheid geven en korte termijn doelen stellen deze controleren en feedback geven aan de betrokkenen zijn belangrijke factoren voor een verandermanager om het verandertraject te laten slagen. Wederom is het van belang de diversiteit tussen mensen in ogenschouw te nemen en mee te nemen in het verandertraject en te letten op de factoren die eerder zijn genoemd bij de trajecten onderzoek en advies. Ook tijdens het verandertraject is communicatie bijvoorbeeld een belangrijk onderdeel.

2.6 Implementatie

In deze paragraaf zal het traject implementatie worden behandeld. Implementatie is een breed begrip dat vaak gelijk met het begrip veranderen wordt gebruikt, beide begrippen worden door elkaar heen gebruikt. Implementatie verschilt van veranderen in die zin dat het altijd om een bewuste beïnvloeding van een proces gaat dat een begin en eind kent, bij een verandering is dit niet altijd het geval. Niet elke verandering wordt namelijk geïmplementeerd (Kuhlmann & Hoogendoorn, 2008). In deze paragraaf zal een definitie van een implementatie worden gegeven, verder zullen achtereenvolgens implementatiefacetten en succesfactoren en competenties voor een goede implementatie aan bod komen.

2.6.1 Wat is een implementatietraject?

Implementeren kent in de literatuur verschillende definiëringen. Veelal wordt het begrip gebruikt als onderdeel van een groter proces (Kuhlmann & Hoogendoorn, 2008). Planmatig handelen, invoeren van vernieuwingen in de organisatie vergelijkend met de huidige situatie en het blijvende karakter van de implementatie worden in de literatuur genoemd om het begrip implementatie te definiëren. In dit onderzoek wordt het begrip implementatie als volgt gedefinieerd: *“Het op planmatige wijze invoeren van technologie, werkwijze of organisatievormen in een bepaalde situatie die anders zijn dan de huidige situatie en die moeten leiden tot een blijvende verandering in de organisatie”*. Hierbij is gebruik gemaakt van de definiëring van (Hulscher, 2000).

2.6.2 Implementatiestrategieën

In de literatuur zijn vele verschillende implementatiestrategieën ontwikkeld en beschreven. Een goede voorbereiding waarbij vertrokken wordt vanuit een gezamenlijk startpunt, planning en systematische aanpak zijn in vele theorieën een terugkerend fenomeen (Grol & Wensing, 2006). Strategieën lopen uiteen van uitvoeringsstrategieën waarbij de manager grotendeels bepaald wat er gaat gebeuren tot participatiestrategieën waar de manager samen met de betrokkenen het implementatietraject vormgeeft, dit afhankelijk van de uniekheid van de implementatie. In dit onderzoek zal er verder niet specifiek worden ingegaan op implementatiestrategieën of stijlen die een manager op zich kan nemen³.

³ Bekende implementatiestrategieën zijn onder meer te vinden in 'Leren Veranderen' van De Caluwé en Vermaak (2006), inclusief hun eigen kleurenstrategie (De Caluwe & Vermaak, 2006).

2.6.3 Implementatie facetten

Kuhlmann en Hoogendoorn (2008) onderscheiden zes facetten die van belang zijn bij een implementatie. Dit zijn geen succesfactoren voor een geslaagde implementatie, maar moet meer gezien worden als noodzakelijke voorwaarden voor het implementatietraject. Samen met het onderzoek, besproken in paragraaf 2.3, vormt dit de noodzakelijke basis voor succesvol implementeren. De facetten die worden onderscheiden zijn (1) het definiëren van het resultaat, (2) plannen en monitoren, (3) ontwerpen en inrichten, (4) opleiden en trainen, (5) communiceren en (6) afsluiten en evalueren (Kuhlmann & Hoogendoorn, 2008).

Uitwerking van de facetten naar Pater e.a. (2001):

- Definiëren van resultaten: Concreet maken van de gemeenschappelijke doelen, de koers, de functie of hetgeen wordt nagestreefd.
- Ontwerpen en inrichten: Een blauwdruk van de nieuwe situatie; processen, systemen, interfaces, organisatie structuur, functiebeschrijvingen, taken en werkinstructies. Alle zaken die voor de nieuwe situatie ontworpen en ingericht kunnen worden.
- Plannen en monitoren: Plannen en planningen maken, rapportages en tussentijdse evaluaties. Managen van interne en externe verwachtingen van de nieuwe situatie.
- Opleiden en trainen: Medewerkers moeten op verschillende niveaus met de nieuwe situatie om kunnen gaan, te onderscheiden zijn kennis, vaardigheden en attitude.
- Communiceren: het overdragen van inzicht in het hoe, waarom en wanneer. Naast het informeren speelt communicatie een belangrijke rol bij het betrekken van medewerkers.
- Afsluiten en evalueren: Goed afsluiten, successen vieren en het afsluiten van het implementatietraject. Verankering is een belangrijk gesprek net als het bespreken van leerpunten voor een volgende keer.
(Pater, Roest, Dubbeldam, & Verweijen, 2001)

2.6.4 Succesfactoren voor implementatie

Veel literatuur omtrent implementatie gaat over mogelijke succesfactoren tijdens het implementatietraject. In dit onderzoek is gekozen voor de succesfactoren die door Kuhlmann en Hoogendoorn (2008) zijn ontwikkeld. Zij noemen dit 'werkzame principes'. Deze zijn aan de hand van praktijkervaring en met aanvulling van de literatuur verkregen en vormen dus een goed overzicht van essentiële succesfactoren (Kuhlmann & Hoogendoorn, 2008).

Voor een succesvol implementatietraject kan de manager gebruik maken van de 11 werkzame principes van Kuhlmann en Hoogendoorn (2008). Ze verschaffen een basis waarop de manager zijn handelen kan baseren en bieden tevens aanknopingspunten voor het kiezen van interventies.

- Principe 1: Productief maken van meervoudige werkelijkheid
De mensen die zijn betrokken bij het implementatietraject hebben allen een verschillende kijk op de werkelijkheid. Het is belangrijk om dit te erkennen als manager van een implementatietraject. Het is dus taak om niet (te snel) te oordelen en aandacht te besteden aan deze opvattingen. Het herkennen en erkennen van diversiteit en de verschillende gedachten, gevoelens en standpunten die mensen kunnen hebben over bepaalde situaties is belangrijk. Teveel aandacht geven aan culturele verschillen is echter ook niet goed en kan eerder averechts werken, cultuur is zeker niet altijd de verklaring voor problemen in contact met anderen (Kramer, 2004).
- Principe 2: Betrekken van stakeholders
Dit ligt in het verlengde van het vorige principe, oprecht stakeholders betrekken zal leiden tot nieuwe inzichten en mogelijkheden door gebruik te maken van de beschikbare kennis en ervaring.

- Principe 3: Voeren van dialoog
Aansluitend op de twee vorige werkwijzen is het voeren van een dialoog. Interactie is belangrijk en zal wanneer met alle betrokken partijen wordt gesproken leiden tot waardevolle en duurzame resultaten. Mogelijkheden, inzichten en toekomstrichting moeten aan bod komen met als doel om begrip voor elkaar te tonen. Het overzicht behouden en niet de afzonderlijke participanten bekijken, aandachtig luisteren en vragen stellen en een open agenda en open einde zijn kenmerken van een dialoog⁴. Een dialoog bevordert de communicatieve en relationele kwaliteit tussen stakeholders en zorgt voor wederzijds begrip.
- Principe 4: Keuzevrijheid
Het bepalen van de keuzevrijheid voor de betrokkenen is positief voor het implementatietraject. Bepalen wie wat te zeggen heeft schept duidelijkheid in de toch vaak complexe implementatietrajecten. Afhankelijk van het vraagstuk kan gekozen worden voor een grote mate van keuzevrijheid of juist een kleine mate van keuzevrijheid. Keuzevrijheid zorgt voor commitment en verantwoordelijkheid, en doet de manager beseffen dat er wellicht mensen tegen de implementatie zijn en er dus sprake van weerstand is⁵.
- Principe 5: Gemeenschappelijk gedeelde noodzaak of verlangen
Een gemeenschappelijk besef van urgentie is belangrijk om te bewegen in de gewenste situatie. In het vestigen van dit urgentiebesef bij de betrokkenen speelt het (top)management een belangrijke rol, ook participatie door medewerkers kan dit bewerkstelligen. Enkel wanneer er een gedeelde behoefte voor de implementatie ontstaat is er kans op slagen en verankering van de implementatie mogelijk. Feedback geven, aandacht besteden aan urgentiebesef en visie op de toekomst hebben helpen om een gemeenschappelijk gedeelde noodzaak te realiseren bij implementatietrajecten.
- Principe 6: Versterken van de vitaliteit
Mensen moeten hun eigen persoon en identiteit in de organisatie niet verliezen, gebeurt dit toch tijdens een implementatietraject dan kan dit nadelige gevolgen hebben voor het eindresultaat. Door gesprekken te houden met betrokkenen kan je de definities van de werkelijkheid die leven in de groep versterken. Men moet openstaan voor het oppikken van signalen uit de omgeving zodat met flexibel en innovatief kan zijn.
- Principe 7: Evolutie en match
Door de toegenomen complexiteit in de wereld en organisaties gaan mensen ook anders denken. Inzicht in dit denken is belangrijk om hier op in te kunnen spelen. Medewerkers kunnen anders tegen de wereld, en met name de organisatie, aankijken dan de manager. Afstemmen is noodzakelijk zodat het er geen situaties ontstaan waarin bijvoorbeeld het management erg ambitieus is en het nemen van initiatief waardeert terwijl de medewerkers alleen duidelijkheid willen en hun taken uitvoeren als hen dat gevraagd wordt.
- Principe 8: Heelheid en integraliteit van handelen
Om een implementatie te realiseren die verankerd raakt in de organisatie dient de implementatie als geheel te worden beschouwd waarbij rekening wordt gehouden met individuele en collectieve aspecten en innerlijke en uiterlijke aspecten. Integraal handelen is noodzakelijk om een duurzame implementatie te bewerkstelligen. Samenhang in de genoemde aspecten zorgt voor een balans waardoor er een gezonde implementatie plaatsvindt. De manager moet deze balans dan ook in ogenschouw nemen bij het ontwerpen van interventies tijdens het implementatietraject.
- Principe 9: Consistentie van handelen
Samenhang in doelen, interventies en activiteiten zijn van belang en moeten goed op elkaar worden afgestemd. Rekening houden met consistentie is hierbij van belang. Woorden moeten worden bijgezet met daden. Praktisch gezien kan dit principe helpen om

⁴ Zie voor meer informatie over communiceren paragraaf 2.4 'Advies' en Appendix I.

⁵ Zie voor meer informatie over 'weerstand' paragraaf 2.5 'Veranderen'.

inconsistenties op te sporen en hiermee aan de slag te gaan. Een consistente implementatiestrategie draagt bij aan een grotere geloofwaardigheid van het implementatietraject.

- Principe 10: Transactioneel handelen
Bij dit principe ligt de nadruk op actie. Doel is om tot overeenstemming te komen om te handelen, te doen en in actie te komen. Bestaande verschillen kunnen nog aanwezig zijn, toch wordt er gehandeld. Het is de stap die genomen moet worden van denken naar doen. De manager moet op een zeker moment dus actief gaan handelen om verder te komen in het implementatietraject. Er zal immers nooit voor iedereen een perfecte oplossing komen.
- Principe 11: Authenticiteit
Dit principe stijgt boven alle andere principes uit en wil zeggen dat je het toepassen van de principes zoveel mogelijk laat aansluiten bij je eigen uniciteit. Zelfkennis is hierbij belangrijk. Principes die je niet als geloofwaardig acht kunnen beter achterwege worden gelaten, betrokkenen zullen het anders doorhebben waardoor er wantrouwen ontstaat. De verschillende principes hebben de flexibiliteit in zich zodat gekozen kan worden welke toegepast worden en welke niet. Authenticiteit staat dus voor eerlijkheid tegenover anderen, echtheid vormt de basis voor authenticiteit. Bewust zijn van de eigen onzekerheden is ook belangrijk, managers moeten zich bewust zijn van hun eigen beperkingen.
(Kuhlmann & Hoogendoorn, 2008)

2.6.5 Concluderend

Na onderzoek van omgevingsfactoren is het van belang om de implementatiefacetten, genoemd door Kuhlmann en Hoogendoorn (2008), in ogenschouw te nemen en deze factoren te bepalen alvorens daadwerkelijk wordt begonnen met de implementatie. Gedurende de start van het implementatietraject is het van belang dat de manager een kritische houding aanneemt ten opzichte van zichzelf. Implementatietrajecten zijn vaak complexe processen met veel belanghebbenden, ieder met hun eigen doel en visie. Verschillende competenties en principes zijn naar voren gekomen die managers kunnen gebruiken om op succesvolle wijze te implementeren. De principes kunnen naar eigen keuze worden ingezet door de manager waarbij het van belang is om naar de eigen voorkeuren te kijken. Zelfkennis is dus belangrijk.

2.7 Verandering in de zorgsector

In deze paragraaf zal worden ingegaan op de veranderingen in de zorgsector en wat de gevolgen hiervan zijn voor zorginstellingen en haar medewerkers. Verschillende competenties zullen genoemd worden die een rol (gaan) spelen door de veranderingen.

2.7.1 Transparantie en cliëntgerichtheid

De verandering in de zorgsector naar meer marktwerking heeft invloed op de organisatie en haar medewerkers. Zorginstellingen moeten gaan ondernemen om te kunnen overleven. Zorgverzekeraars eisen transparantie in de activiteiten van de zorginstelling, er moet steeds meer verantwoording worden afgelegd over de verschillende processen.

Een belangrijke verandering afgelopen jaar is de 'cliëntvolgende bekostiging', hiermee volgt het geld de cliënt naar een bepaalde instelling. Met de invoering van 'zorgzwaartepakketten' (ZZP's) worden instellingen niet meer betaald naar het aantal plekken dat zij beschikbaar hebben voor cliënten, maar krijgen zij betaald naar het 'pakket zorg' dat de cliënt nodig heeft. De zorgvraag bepaald dus het zorgaanbod, eerst kiest de cliënt de zorginstelling, daarna volgt het geld. Goede zorginstellingen zullen hiervan profiteren waardoor de kwaliteit van de zorg zal toenemen (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2009). De komende jaren is het als zorginstelling dus van uitermate groot belang om op de cliënt gericht te zijn en zorg van hoge kwaliteit te bieden.

Dit noodzaakt een verandering die leidt tot ontwikkeling van nieuwe competenties en een bedrijfsbrede aanpak en afstemming van de zorgwerkzaamheden. Het is de taak van het topmanagement dit luid en duidelijk naar de organisatie toe uit te dragen. De cliënt moet centraal staan waardoor een cliëntgerichte organisatiestrategie belangrijk is om te kunnen concurreren met andere zorgverleners. Klantgerichtheid brengt vele mogelijkheden met zich mee om als organisatie zijnde zich te kunnen onderscheiden van andere organisaties. Cliëntenkennis is een belangrijk wapen bij deze concurrentie. Veel contact met de cliënt zorgt ervoor dat deze cliëntenkennis toeneemt en dat er snel en flexibel gereageerd kan worden op nieuwe wensen en behoeften. Toegankelijkheid van de zorg vormt daarom een belangrijk vraagstuk. Zorg moet dichtbij de mensen beschikbaar zijn zodat cliënten gemakkelijk via verschillende kanalen contact kunnen leggen met de organisatie en hun vragen snel worden afgehandeld. Voor alle zorgmedewerkers brengt dit met zich mee dat zij de keuzes die het topmanagement maakt op dit gebied waar moet maken. De hele organisatie zal klantgerichter moeten gaan denken en handelen (Van Leeuwen, 2005).

2.7.2 Ondernemerschap

Ten einde de kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg te verbeteren is ondernemerschap een invloedrijke factor in dit proces van marktwerking. Het kan de toegankelijkheid verbeteren wanneer er meer keuze komt voor de cliënt, het kan de betaalbaarheid verbeteren doordat doelmatigheid wordt aangescherpt en het kan tenslotte de kwaliteit van zorg verbeteren door te innoveren om zodoende zorgverbetering te realiseren. In de literatuur zijn er verschillende opvattingen over ondernemerschap, in zijn oratie aan de Universiteit van Tilburg noemt Canoy onder meer Frank Knight, Peter Drucker, William Baumol en Joseph Schumpeter (Canoy, 2009). Vier opvattingen die ondernemerschap onderscheiden komen hierin terug, te kennen het aanboren van nieuwe markten, het doorbreken van bestaande patronen in de interne organisatie, nieuwe vormen van financiering aanboren en nieuwe producten of diensten ontwikkelen. Alle vormen stellen de ondernemer in staat zich te onderscheiden van de concurrent. Marktwerking vergroot de mogelijkheid tot ondernemerschap wat op zijn beurt benut kan worden om de zorgdoelen kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid te realiseren. Zorgmedewerkers worden veelal gedreven door een grote mate van intrinsieke motivatie, ze ervaren het als nuttig wanneer cliënten genezen. Dankbaarheid en respect zijn hierbij beïnvloedbare motieven die voor zorgmedewerkers belangrijke intrinsieke waarden zijn. Door ondernemerschap op de juiste manier te stimuleren zal dit leiden tot een grotere motivatie van de zorgmedewerkers. Wanneer ondernemerschap in dienst staat van de zorg zal dit zorgmedewerkers motiveren. Wanneer het alleen gaat om beloningen dan kan het de motivatie juist doen afnemen (Canoy, 2009). Door bewust te zijn van de intrinsieke motivatie van zorgmedewerkers en daarbij specifiek gericht te zijn op dankbaarheid en respect wat voor velen een belangrijke motivatie is, kan ondernemerschap - dat in dienst van de zorg staat - worden gestimuleerd. Door flexibel en creatief te zijn kunnen nieuwe cliënten worden bereikt. Durf tonen en initiatief nemen zijn belangrijke competenties voor ondernemerschap om zo nieuwe kansen waar te nemen en zorgdoelen te bereiken.

2.7.3 Concluderend

De veranderingen in de zorgsector hebben dus ook direct hun gevolgen voor de medewerkers van een zorginstelling. Het ondernemerschap in de organisatie moet worden vergroot om met de veranderingen in de zorgsector op een goede manier om te gaan. De cliënt moet nog meer centraal komen te staan wat betekent dat alle werknemers in de organisatie meer klantgericht moeten worden. Verschillende competenties zijn genoemd die ervoor moeten zorgen dat de uiteindelijke concurrentiepositie van de organisatie kan worden verbeterd.

2.8 Conclusie en kritische noot

De in dit hoofdstuk genoemde modellen en theorieën vormen maar een klein gedeelte van wat de literatuur te bieden heeft. Vele verschillende modellen of stijlen kunnen worden toegepast in verschillende situaties. Wat voor de theorie en de modellen geldt, kan ook gezegd worden van de competenties die uit de literatuur zijn opgemaakt. De genoemde competenties zijn niet definitief, compleet of juist in alle omstandigheden. Er is altijd sprake van een unieke situatie die om een unieke aanpak vraagt. Het zal vaak voorkomen dat er wordt afgeweken van de gangbare methode, er gebruik wordt gemaakt van competenties die niet in dit literatuur hoofdstuk zijn opgenomen of juist geen gebruik wordt gemaakt van de genoemde competenties. De naar voren gekomen competenties verschillen soms in de mate van belangrijkheid, niet altijd zijn dezelfde competenties nodig, de situatie zal dit moeten uitwijzen. Competenties van verschillende trajecten worden veelal door elkaar gebruikt, zo is bijvoorbeeld vertrouwen (kweken) niet alleen in het traject onderzoek van belang, ook in de overige trajecten is dit een belangrijke competentie.

In tabel 4 is een overzicht gegeven van de belangrijkste competenties die vanuit de literatuur zijn opgesteld. De competenties die besproken zijn in de paragrafen zijn in deze tabel ook per traject vermeld, ook al overlappen zoals gezegd sommige competenties de trajecten.

Een meer uitgebreid overzicht van deze competenties is te vinden in appendix IV.

Onderzoek	Advies	Veranderen	Implementatie	Marktwerking
Omgevingsgericht Identificeren stakeholders Organisatie bewustzijn	Verschillende rollen Verdelen van rollen Switchen van rol	Bewust van verandering Besef van de uniekheid Sense of urgency kweken	Bewust van implementatie Besef van de uniekheid Sense of urgency kweken	Ondernemerschap Klantgerichtheid Marktgerichtheid
Analyseren Probleemanalyse Zelfkennis	Communicatie Verschillende niveaus Gebruik van jargon	Complexiteit omgeving Koppelen visies en waarden	Complexiteit omgeving Koppelen visies en waarden	Stimuleren intrinsieke motivatie Durf tonen Creatief zijn Flexibiliteit
Vertrouwen kweken Samenwerking Betrouwbaarheid Klantgerichtheid Sensitiviteit	Verbaal communicatie Toon, snelheid, pauzes Non-verbale communicatie Fysieke houding Vragen stellen Eerlijke vragen Luisteren Gesprek vertragen	Managen Inzien verschillende belangen Weerstand verminderen Draagvlak creëren Visie uitdragen Overtuigingskracht Verantwoordelijkheid geven Coachen Feedback geven Initiatieven stimuleren Faciliteren Leiding geven Juiste leiderschapsstijl	Managen Meervoudige werkelijkheid zien Stijl afstemmen op omgeving Leiding geven Consistent zijn Acties ondernemen Weerstand verminderen Draagvlak creëren Organiseren Plannen Proces overzien Voortgang bewaken Interactie Kritische houding Authenticiteit Zelfreflectie	

Tabel 4: Overzicht van noodzakelijke competenties, opgemaakt vanuit de literatuur.

3 De huidige situatie en positionering van het programmamanagement binnen de Bascule

In dit hoofdstuk zal gekeken worden naar de huidige situatie in de Bascule omtrent het programmamanagement. Eerst zullen belangrijke factoren die van invloed zijn op de Bascule en het programmamanagement kort aan bod komen. Daarna zal er dieper worden ingegaan op de werkzaamheden en activiteiten van beide programma's. Ook de problemen waar de programma's tegen aan lopen in relatie met de klanten komen aan bod. Gekeken wordt waar bepaalde competenties onderbenut worden of wellicht ontbreken. Het hoofdstuk sluit af met de huidige situatie omtrent de marktwerking en het ondernemerschap binnen de Bascule.

3.1 Belangrijke factoren

In deze paragraaf zullen enkele factoren aan bod komen die invloed hebben op het programmamanagement. Uiteraard zijn er vele interne factoren (o.a. aan cultuur, personeel, processen) en externe factoren die op te delen zijn in een micro- en macro-omgeving. De micro-omgeving bestaat uit klanten, concurrenten, substituten, leveranciers en potentiële toetreders. In de macro-omgeving zijn te onderscheiden politieke, economische, technologische, sociale en juridische factoren (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006). Er is echter voor gekozen om niet al deze factoren te onderzoeken en te beschrijven omdat het onderzoek anders te groot zou worden. De factoren die hier worden uitgelicht worden met name van belang geacht voor het programmamanagement en kunnen benut worden om er voordeel mee te doen.

3.1.1 Academisch centrum voor kinder- en jeugdpsychiatrie

De Bascule is een academisch centrum dat psychiatrische zorg verleend aan kinderen en jongeren in Amsterdam en omstreken. Door nauw samen te werken met de Vrije Universiteit en de Universiteit van Amsterdam is de Bascule betrokken bij onderwijs, opleiding, onderzoek en ontwikkeling. Ook het Academisch Medisch Centrum (AMC) werkt op verschillende gebieden samen met de Bascule. Om de kwalitatief best mogelijk zorg te bieden wordt er zoveel mogelijk gewerkt met behandelingen die wetenschappelijk zijn onderzocht en waarvan is bewezen dat ze effectief zijn, oftewel evidence based. Het zijn van een academisch centrum is van een onderscheidend vermogen voor de Bascule en belangrijk voor de concurrentiepositie. Deze functie heeft daarmee ook van invloed op het programmamanagement, het programma EBW geeft uitvoering aan deze academische functie door de invoering van evidence based programma's. Het programmamanagement is hier dus belangrijk om een belangrijke waarde van de Bascule om te zetten in de praktijk.

3.1.2 Organisatie omgeving; Amsterdam en omstreken

De Bascule is met name actief in Amsterdam en de omliggende regio. De grote diversiteit die stadsregio Amsterdam kenmerkt speelt een grote rol voor het bestuur en de bedrijfsvoering van de Bascule. Amsterdam is de meest gevarieerde stad van Nederland, 34,6% van de 747.290 inwoners heeft een niet westerse achtergrond en 51% is autochtoon. Onder de jeugd tot 19 jaar vormt de autochtone jeugd met minder dan 44% zelfs een minderheid in Amsterdam (Gemeente Amsterdam, Dienst onderzoek en statistiek, 2008) .

In de huidige omstandigheden slaagt de Bascule er niet in om aan de grote mate aan diversiteit die er is in Amsterdam te voldoen (20,2% allochtone cliënten, 12,5% allochtone personeelsleden). Niet iedereen kan nog de juiste passende zorg ontvangen waar men wel recht op heeft. De Bascule wil alle mensen in haar werkgebied kunnen voorzien van de juiste zorg, om dit te realiseren zal de Bascule dus een interculturele zorginstelling moeten zijn. In 2012 moet het personeel in de Bascule getraind zijn in diversiteitcompetenties en moet het een interculturele sensitiviteit hebben

opgebouwd om zo de klanten beter van dienst te zijn. Een interculturele organisatie is noodzakelijk om de concurrentie in Amsterdam met andere zorgaanbieders aan te kunnen. Dit vergt speciale competenties zoals uit de literatuur is gebleken, de huidige situatie omtrent diversiteit in de Bascule zal in de volgende paragraaf worden besproken.

3.1.3 Marktwerking in de zorgsector

De zorgsector is een unieke sector. Dit ondermeer vanwege het feit dat er drie verschillende spelers actief zijn, te kennen zorgvragers (deze zijn zowel patiënt als verzekerde), zorgaanbieders (zorginstellingen en particuliere beroepsbeoefenaars) en zorginkopers (zorgverzekeraars en zorgkantoren). Deze drie spelers creëren tezamen drie verschillende markten: de zorgverleningmarkt waar zorgaanbieders diensten leveren aan cliënten, de zorgverzekeringsmarkt waar zorgverzekeraars polissen verkopen aan verzekerden en tenslotte de zorginkoopmarkt waar zorgverzekeraars zorg inkopen bij zorgaanbieders (Bokeloh, 2008). Om de gezondheidszorg doelmatiger en effectiever te maken is ervoor gekozen om marktwerking binnen de zorg te introduceren. Het gaat hier om 'gereguleerde marktwerking', waarin publieke belangen door de overheid worden behartigd (Schut, 2003). De komende jaren is het als zorginstelling dus van groot belang om op de cliënt gericht te zijn en zorg van hoge kwaliteit te bieden. Transparantie is een ander belangrijk aspect wat komt kijken bij de nieuwe marktwerking, zorgverzekeraars eisen meer transparantie van de zorginstellingen betreft de activiteiten en behandelingen, uiteraard heeft dit gevolgen voor de Bascule.

3.1.4 Reorganisatie

In 2008 heeft de Bascule besloten om te reorganiseren en te kiezen voor een nieuw structuurmodel binnen de organisatie. Een van de belangrijkste redenen hiervoor is de eerder genoemde gereguleerde marktwerking in de zorg (Jaarverslag, 2008). Na de volledige invoering van dit model zal de Bascule bestaan uit vier zorginhoudelijke divisies, te kennen *gezondheidszorg*, *juridisch kader*, *verstandelijk beperkten en speciale onderwijszorg*. Een *bedrijfsbureau* en de divisie *O4* wat staat voor onderzoek, onderwijs, opleiding en ontwikkeling⁶.

De nieuwe structuur van de Bascule moet er ondermeer voor zorgen dat er meer marktwerking zal plaatsvinden. De divisies zullen relatief zelfstandig ieder op een eigen marktsegment actief zijn. Dit moet de komende vier jaar leiden tot een duidelijker en beter beeld naar de buitenwereld toe en tevens leiden tot een versterking van de marktpositie van de Bascule.

In 2008 heeft de Bascule ook haar kernwaarden bepaald, drie kernwaarden zijn ontstaan vanuit de medewerkers, te kennen 'klant- en vraaggericht', 'systeemgericht' en 'professioneel'. De vierde kernwaarde, 'vernieuwend/innovatief', is door de Raad van Bestuur toegevoegd. De missie en visie van de Bascule zijn vervolgens aangepast aan de kernwaarden. Gezamenlijk vormen kernwaarden, missie en visie de basis van het (strategisch) beleid voor de komende jaren⁷. Weliswaar is de invloed van de reorganisatie op het programmamanagement en de klanten tijdelijk, het is wel een belangrijke invloed. Vanwege nieuwe structuur verhoudingen is er enige onduidelijkheid over de functie die het programmamanagement kan vervullen voor de klanten. Het programmamanagement kan een belangrijke rol spelen omdat ze het vermogen heeft om deze kernwaarden in praktijk te brengen. Zo brengt het programma interculturelisatie ondermeer de kernwaarde 'klant- en vraaggericht' in de praktijk door bij te dragen aan het intercultureel maken van de Bascule en haar medewerkers. Juist vanwege de diversiteit die Amsterdam kent is het programma interculturelisatie van belang en kan ze de klanten in de Bascule (leidinggevende en behandelaars) van dienst zijn om zich toegankelijker en aantrekkelijker te maken voor deze groep (potentiële) cliënten. Ook het programma EBW kan de kernwaarden van de Bascule praktisch maken. Nieuwe programma's en behandelmethoden die beter op de cliënt aansluiten kunnen worden geïmplementeerd waarmee de

⁶ Zie voor het organigram van de Bascule Appendix II.

⁷ Zie voor de missie, visie en een toelichting op de kernwaarden van de Bascule Appendix III.

kernwaarden in praktijk worden gebracht en wordt bijgedragen aan meer marktwerking en een betere concurrentiepositie.

3.2 Programma Interculturalisatie

In dit gedeelte wordt ingegaan op verschillende werkzaamheden en activiteiten van het programma interculturalisatie. Het programma interculturalisatie probeert ervoor te zorgen dat de gehele Bascule een organisatie wordt dat is ingespeeld op diversiteit. Medewerkers moeten een sensitiviteit voor diversiteit ontwikkelen en hierbij probeert het programma interculturalisatie in te voorzien in de vorm van verschillende projecten, trainingen, congressen en activiteiten.

3.2.1 Werkzaamheden programma(manager) interculturalisatie

Als programmamanager interculturalisatie is het de taak dat de Bascule een organisatie wordt waar diversiteit ingebakken zit in het handelen van de medewerkers. Het programma probeert de medewerkers van de Bascule op een manier te laten denken die op diversiteit gericht is. Dit diversiteits denken behelst de aandacht voor mensen met een uitzonderingspositie op grond van geslacht, geloof, etniciteit, seksuele geaardheid, leeftijd of arbeidsbeperking (en een combinatie van deze). Het waarderen van verschillen en het betrekken van mensen bij werk, organisatie en samenleving voorkomt uitsluiting en verhoogt de creativiteit van de organisatie en zorgt dat iedereen bijdraagt aan de realisatie van de organisatiedoelen.

Door middel van het organiseren van symposia, workshops en congressen en door het faciliteren van projecten, het adviseren en het implementeren ervan probeert de programmamanager ervoor te zorgen dat diversiteit Bascule breed een begrip is waar bewust naar wordt gehandeld door de medewerkers. Diversiteit moet niet gezien worden als een los en alleen staand issue, het is iets dat verweven moet zijn binnen de hele organisatie. Verschillende projecten en activiteiten worden ingezet om dit te bereiken en er zodoende voor te zorgen dat de medewerkers van de Bascule gevoeliger worden voor diversiteit. In gesprekken met divisiedirecteuren, leidinggevend en teamcoördinatoren probeert de programmamanager ervoor te zorgen dat men de verantwoordelijkheid voor dit issue aanvaardt. De programmamanager is het aanspreekpunt voor alle zaken die met diversiteit te maken hebben. Samen met leidinggevend en medewerkers probeert men ervoor te zorgen dat de toegankelijkheid van de Bascule voor cliënten en medewerkers toeneemt en het draagvlak voor diversiteit binnen de Bascule wordt vergroot. Daarnaast is het programma ook gericht op de ondersteuning van besturingsprocessen bij het faciliteren en bekrachtigen van diversiteit in de organisatie. Dit betekent alert zijn op en het tegengaan van uitsluitingsmechanismen die (onbewust) in de organisatie kunnen spelen.

Werkzaamheden staffunctionaris interculturalisatie

De programmamanager interculturalisatie wordt in zijn taken bijgestaan door de staffunctionaris interculturalisatie. Het is de taak om als beleidsmedewerker gezamenlijk met de programmamanager ervoor te zorgen dat de Bascule een interculturele organisatie wordt. Als voorzitter van de aandachtsfunctionarissen vinden er gesprekken met de overige aandachtsfunctionarissen plaats en zet de staffunctionaris zich in voor verschillende vraagstukken die diversiteit met zich meebrengt. Voorlichting aan de allochtone gemeenschap, verankering van diversiteit in behandelplannen en andere werkzaamheden, een signalerende functie en bijscholing op het gebied van diversiteit binnen de Bascule zijn enkele voorbeelden van de werkzaamheden.

Aandachtsfunctionarissen in de verschillende divisies

Om diversiteit te verankeren in de lijn en een zo groot mogelijk draagvlak hiervoor te creëren is het in de Bascule gebruikelijk om aandachtsfunctionarissen aan te stellen, dit is geen staffunctie maar

een extra taak voor medewerkers inclusief verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De aandachtsfunctionaris interculturalisatie is er om de divisiedirecteur te ondersteunen bij het uitvoeren en implementeren van het diversiteitsbeleid in de eigen divisie, zorglijn, locatie en dienst. Het is de taak van de aandachtsfunctionaris om eventuele knelpunten voor nieuwe Nederlanders in de zorg te signaleren en bijeenkomsten te organiseren in divisie, zorglijn, locatie of dienst over diversiteit. Samen met de manager dient men een jaarplan interculturalisatie op te stellen waarbij ook uitvoering wordt gegeven aan minimaal één van deze projecten. Tevens is het de plicht van de aandachtsfunctionaris om nieuwe ontwikkelingen en inzichten te volgen met betrekking tot de hulpverlening aan migranten en dient men minimaal drie keer een bijeenkomst bij te wonen van het landelijk kenniscentrum voor interculturele zorg Mikado. Per jaar worden er vier bijeenkomsten gehouden met de verschillende aandachtsfunctionarissen, wordt er minimaal één congresdag bezocht en worden er minimaal drie bijeenkomsten bijgewoond die georganiseerd worden door Mikado om zodoende kennis te verwerven en ondermeer diversiteitscompetenties te verwerven.

3.2.2 Activiteiten binnen de Bascule gericht op diversiteit

Op verschillende manieren en met behulp van verschillende instrumenten probeert het programma interculturalisatie de boodschap van het thema diversiteit om te zetten in de praktijk binnen de Bascule. Zo probeert men het personeelsbestand divers te maken door onder meer het aantrekken van allochtone medewerkers, sleutelfiguren uit migrantengemeenschappen worden hierin betrokken en wordt samengewerkt met Alltop, een extern bureau voor de werving van allochtone medewerkers. De laatste jaren is er gericht gezocht naar het binnenhalen van allochtone medewerkers. Van 'positieve discriminatie' was geen sprake, binnen de Bascule wilde men het werving en selectiebeleid niet dusdanig noemen vanwege de negatieve lading van het woord. Men selecteerde op bijvoorbeeld specifieke competenties als 'ervaring in behandeling van allochtonen'. Ook door middel van Marokkaanse en Turkse websites wordt er gekeken naar nieuwe medewerkers, evenals contacten die er zijn tussen de Bascule en allochtone studieverenigingen. De programmamanager interculturalisatie kijkt samen met de divisiedirecteur waar mogelijkheden liggen om de diversiteit in de divisie te verbeteren. De gesprekken die regelmatig plaatsvinden met divisiedirecteuren en mensen uit de allochtone gemeenschap zorgen ervoor dat de programmamanager op de hoogte blijft van de actuele gebeurtenissen, zo weet hij wat er zich in de interne en externe omgeving afspeelt. Het adequaat reageren op gebeurtenissen in de Bascule is naast het praten minstens zo belangrijk. De programmamanager probeert dit vaak persoonlijk met de persoon in kwestie te regelen.

Ook op andere manieren probeert het programmamanagement de medewerkers het diversiteit denken bij te brengen:

Aanbieden van workshops, trainingen en voorstellingen

Het programma interculturalisatie probeert meerdere keren per jaar activiteiten te organiseren voor haar medewerkers om de sensitiviteit voor diversiteit te vergroten. Vaak op kosten van het programma interculturalisatie kunnen medewerkers meedoen met een dergelijke workshop of voorstelling. Meerdere keren per jaar worden er ook sprekers of wetenschappers uitgenodigd om het een en ander te vertellen over diversiteit.

Trainingen interculturalisatie

Naast de externe mogelijkheden die er zijn voor het volgen van trainingen worden er ook een aantal keer per jaar voor de medewerkers van de Bascule trainingen interculturalisatie gegeven. Deze worden verzorgd door de programmamanager interculturalisatie. Gedurende een hele dag wordt op interactieve wijze een training verzorgd met als doel het vergroten van de interculturele sensitiviteit en competenties van de medewerkers van de Bascule. Competenties die hiervoor gebruikt worden

zijn met name het communiceren en kennis over diversiteit bij het beantwoorden van vragen. Wel zou er wellicht meer actie kunnen worden ondernomen voor het vervolg van deze training.

Diversiteits Conferentie leidinggevend

In 2009 is er viermaal een zogenoemde Diversiteits Conferentie gehouden. Met deze conferentie voor leidinggevend wilde men een werkklimaat creëren waarin diversiteit wordt gezien als een belangrijke waarde en waar diversiteit ook bevordert wordt. Gedurende de bijeenkomsten wordt er met elkaar betekenis gegeven aan diversiteit, verschillende onderwerpen worden behandeld met als doel een toenemende bewustwording en competentie tot het managen van diversiteit. De programmamanager tracht hier competenties over te brengen op het gebied van diversiteit door gebruik te maken van communicatieve competenties. Het (met kracht) overbrengen van het belang van diversiteit hoort hier ook bij en is een belangrijke competentie.

Mikado, De Oase en Hulpmix

Mikado is het landelijk kenniscentrum voor interculturele zorg en biedt verschillende producten aan. Publicaties en programma's van verschillende auteurs zijn te bestellen en verschillende trainingen, workshops en congresdagen die Mikado organiseert kunnen bijgewoond worden.

In samenwerking met de Stichting Amsterdamse Gezondheidscentra (SAG) heeft de Bascule in 2008 De Oase gestart. Dit is een project in de wijk Osdorp, een wijk waar het grootste gedeelte van de bevolking van allochtone afkomst is. Er wordt hulp geboden aan het gezin op het gebied van opvoeding en ontwikkeling waarbij rekening wordt gehouden met de culturele achtergrond. De behandelteams die de Oase kent zijn een afspiegeling van de bevolkingssamenstelling die de buurt kent waardoor gezinnen en kinderen uit de buurt beter bereikt en geholpen kunnen worden. Een ander project waar de Bascule zich voor inzet is de website www.hulpmix.nl, hier kunnen jongeren terecht met vragen over gevoelens, familie, vrienden, relaties etcetera. Hulpverleners van onder meer de Bascule proberen de vragen van de jongeren te beantwoorden en ze te helpen.

Buitenlandse samenwerkingsverbanden

Ook in het buitenland lopen er projecten en contacten die zijn gericht op het overdragen en opdoen van kennis. In een samenwerkingsverband met de WIN groep (Stichting Welzijn Instituut Nickerie) in Suriname, wordt informatie uitgewisseld. De WIN groep maakt gebruik van de kennis van de Bascule op het gebied van kinder- en jeugdpsychiatrie, omgekeerd leert de Bascule van de WIN groep van de ervaring die ze hebben op het gebied van diagnostiek en behandeling van Surinaamse jongeren met psychiatrische problemen. Daarnaast wordt samengewerkt met de Anton de Kom universiteit in Paramaribo, er vindt gezamenlijk onderzoek plaats en de Bascule draagt bij aan de opleiding psychologie aan deze universiteit.

In Marokko is op 30 oktober 2009 een samenwerkingsverband getekend met de Stichting Pacemaker in Global Health en het Centre Hospitalier Ibn Sina in Rabat. De Bascule biedt kennis en deskundigheid op het gebied van kinder- en jeugdpsychiatrie en doet tegelijkertijd zelf kennis op over de Marokkaanse cultuur die een rol speelt bij de behandeling van Marokkaanse kinderen en jongeren, kennis die in Amsterdam kan worden ingezet bij de behandeling van jongeren met een Marokkaanse achtergrond.

Zowel de interne activiteiten (Mikado, De Oase en Hulpmix) als de meer extern gerichte projecten in Suriname en Marokko zijn activiteiten waar de programmamanager zich onder andere mee bezig houdt. Kennis van verschillende culturen, niet in vooroordelen denken en goed en begrijpelijk communiceren zijn competenties die hierbij naar voren komen. Ook kennis over de eigen cultuur en inzien dat de eigen werkelijkheid anders kan zijn dan de werkelijkheid van de ander is een belangrijke competentie en worden beheerst door de programmamanager.

3.2.3 Knelpunt; het belang van een interculturele organisatie (niet) erkennen

Ondanks het belang dat er ondermeer vanuit de Raad van Bestuur aan diversiteit wordt toegedicht en ondanks het aanstellen van aandachtsfunctionarissen interculturelisatie binnen de divisies ondervindt het programma moeilijkheden in de relatie en samenwerking met de verschillende klanten in de Bascule. Een van die knelpunten die geconstateerd kan worden is het ontbreken van draagvlak voor diversiteit bij de klanten. Niet, of te weinig, wordt het belang van diversiteit erkend. Door een proces van veel communiceren en dit te combineren met praktische acties probeert het programma interculturelisatie de Bascule intercultureel te maken. Er wordt met name op een procesmatige manier gewerkt. Het belang van diversiteit wordt getracht over te brengen aan de medewerkers van de Bascule zodat zij meer gevoel krijgen voor diversiteit en dit in hun dagelijks werk ook kunnen toepassen. Het overbrengen van deze boodschap is echter niet gemakkelijk en hier ligt dan ook een grote uitdaging voor het programma interculturelisatie. Het hebben, en met name benutten, van competenties op dit gebied is essentieel om het belang van diversiteit te doen laten landen bij de medewerkers in de Bascule. Medewerkers in de Bascule zien lang niet altijd het belang in van diversiteit en een interculturele organisatie waardoor het voor het programma interculturelisatie niet altijd even makkelijk is om resultaten te boeken in hun doel om een meer op diversiteit gerichte organisatie te creëren. Diversiteit moet vanuit de mensen zelf komen en moet geleefd worden in de organisatie. Wanneer het een aparte losstaand issue is binnen de organisatie zal het nooit kans van slagen hebben. Te vaak moet nu nog het belang van diversiteit worden uitgelegd aan de klanten. De mensen in de organisatie moeten zelf beseffen dat diversiteit een belangrijk onderwerp is, zeker voor de Bascule vanwege de omgeving waarin het actief is. Ze moeten zelf gemotiveerd zijn om een interculturele organisatie te willen worden om zodoende cliënten beter tot dienst te zijn en nieuwe (potentiële) cliënten binnen te halen. Het besef van het belang van een interculturele organisatie en de eigen motivatie om divers te handelen ontbreekt nog vaak bij de klanten. De programmamanager zal nog meer competent moeten worden om de boodschap goed over te brengen en met overtuigingskracht het belang te onderstrepen om zodoende draagvlak te creëren voor diversiteit.

3.2.4 Knelpunt; diversiteit in de praktijk brengen

Wanneer divisiedirecteuren of andere leidinggevenden het belang van een interculturele Bascule wel erkennen komt dit nog te weinig terug in hun beleidsuitvoering. Verschillende beleidsnota's van de verschillende divisies besteden wel enige aandacht aan diversiteit maar vaak op geringe wijze en van specifieke maatregelen is er over het algemeen nog minder te vinden. Wanneer er al wordt gesproken over diversiteit blijft het vooral bij praten en leidt dit in de praktijk niet tot daadwerkelijke uitvoering van beleid. Doordat niet iedereen het belang van diversiteit in de organisatie erkend komt er vaak de vraag waarom er weer aandacht aan diversiteit besteed moet worden. Mensen in de organisatie willen dan wel aandacht besteden aan diversiteit maar zien de werkzaamheden die hiermee gepaard gaan als een extra taak waar men eigenlijk niet op zit te wachten. Wanneer er aandacht wordt besteed aan diversiteit blijft het vaak ook oppervlakkig, er is dan bijvoorbeeld wel een aandachtsfunctionaris aangesteld maar de rol van deze persoon blijft dan te beperkt. De rol van aandachtsfunctionaris wordt niet altijd dusdanig gebruikt als eigenlijk zou moeten, er is meer winst en verdieping te halen op dit gebied. Het creëren van draagvlak voor diversiteit en ervoor zorgen dat divisiedirecteuren en andere leidinggevenden daadwerkelijk diversiteit opnemen als speerpunt in hun beleid is een belangrijke punt waar verbetering mogelijk is. De medewerkers moeten zelf gemotiveerd zijn om diversiteit in praktijk te brengen. Meer acties zouden ondernomen kunnen worden om de gestelde doelen te bereiken, het programmamanagement zou hierin nog meer ondersteuning kunnen bieden richting de klanten toe waarbij creativiteit van belang kan zijn.

3.3 Programma Evidence based werken (EBW)

In dit gedeelte wordt ingegaan op verschillende werkzaamheden en activiteiten van het programma EBW. Het programma EBW probeert ervoor te zorgen dat gebruikte behandelmethoden voor cliënten evidence based zijn. Door implementatie van nieuwe evidence based programma's (EBP's) en aanpassing van bestaande behandelmethoden moet de kwaliteit van zorg omhoog zodat de cliënt de beste zorg kan verwachten die hij of zij nodig heeft. Waar mogelijk worden wetenschappelijk bewezen effectieve behandelmethoden geïmplementeerd en worden bewezen niet effectieve programma's uit de lijst met behandelmethodieken verwijderd.

3.3.1 Werkzaamheden programmamanager evidence based werken

De programmanager EBW is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en de invoering van nieuwe EBP's binnen de Bascule. Vanuit ondermeer de Verenigde Staten en Australië worden contacten onderhouden en wordt gekeken naar de mogelijkheden om EBP's vanuit die landen ook in Nederland in te voeren. Het naar Nederland toehalen van deze programma's kost veel tijd, afspraken met betrekking tot licenties moeten gemaakt worden en er gaat een lange voorbereidingstijd aan vooraf voordat daadwerkelijk het EBP in gebruik kan worden genomen door. Wil het EBP slagen in Nederland dan is een gedegen voorbereidingstijd en implementatiestrategie noodzakelijk. Vaak kunnen EBP's uit andere landen niet zomaar worden overgenomen, je hebt met andere culturen en bevolkingsgroepen te maken wat (kleine) aanpassingen aan het programma soms noodzakelijk maakt. Behandelaars van de Bascule moeten getraind worden om met nieuwe EBP's te kunnen werken en ze in de praktijk te kunnen gebruiken. Het programma EBW biedt advies en ondersteuning wanneer EBP's worden aangetrokken, ook het onderzoeken van financiële en praktische mogelijkheden voor de implementatie is een belangrijk onderdeel. Er wordt ondersteuning geboden bij de coördinatie en invoering van EBP's binnen de Bascule en er wordt geholpen bij het opzetten van het meten van de effectiviteit van de programma's. Als programmamanager EBW is het de taak om voor een goede implementatie(strategie) en in gebruik name van de EBP's te zorgen, haken en ogen moeten zoveel mogelijk ongedaan worden gemaakt zodat de kans van slagen optimaal is.

Evidence based programma's in de Bascule

Tijdens de vormgeving van het programmamanagement eind 2006 zijn drie verschillende doelen gesteld, om te kunnen excelleren in bewezen effectieve zorg (evidence based) moet de Bascule bedrijfsmatiger, deskundiger en marktgerichter worden. Voor het programma EBW bracht dit met zich mee in 2008 te realiseren dat elk cluster werkt met een gecertificeerd evidence based programma. Deze programma's lopen uiteen van behandelingen die puur op het kind zijn gericht tot behandelingen waarbij het hele gezin in behandeling gaat. De verschillende EBP's zijn niet door iedere behandelaar te gebruiken, programma's worden op verschillende gebieden ingezet en voor elk programma is een speciale training en consultatietraject nodig voordat de behandelaar het EBP daadwerkelijk kan toepassen. Binnen de Bascule zijn verschillende evidence based behandelmethoden in gebruik, de programmamanager is bij deze behandelprogramma's op verschillende manieren betrokken. De betrokkenheid is te onderscheiden in vier verschillende fasen:

- **Initiatieffase:** Eindigt op de datum wanneer er een definitief besluit is gevallen of er binnen het cluster al dan niet gestart wordt met de voorbereiding en uitvoering van het programma.
- **Vorbereidingsfase:** Eindigt op de datum dat officieel gestart wordt met het programma.
- **Realisatie fase:** Eindigt op de datum waarop de eerste ruwe data beschikbaar zijn, waardoor er mogelijkheden zijn tot evaluatie.
- **Evaluatiefase:** De laatste fase van de implementatie. Hier kan een effectmeting worden uitgevoerd en de programma-integriteit geëvalueerd.

De betrokkenheid bij een EBP is niet alleen afhankelijk van de fase van implementatie, maar hangt ook af van het feit of de Bascule licentiehouders (of wordt) van het betreffende programma. Wanneer de Bascule licentiehouders is komt er voor de programmamanager veel meer bij kijken dan bijvoorbeeld alleen implementeren binnen de Bascule. Denk hierbij bijvoorbeeld aan contractering. Als licentiehouders is men ook veel meer extern gericht, trainingen en consultatietrajecten moeten neergezet worden, evenals het promotiemateriaal. Momenteel is/wordt de Bascule licentiehouders van een viertal programma's:

- *Aggression Replacement Training*: Verminderen van agressief gedrag van jongeren d.m.v. woedebeheersing, sociale vaardigheden en aanleren van normen en waarden.
- *Parent Child Interaction Therapy*: Het verbeteren van de ouder-kind relatie bij gezinnen met jonge kinderen met ernstige gedragsproblemen.
- *Trauma-Focuse-Cognitive Behavioral Therapy*: Verminderen van traumagerelateerde klachten bij kinderen en jongeren.
- *Dialectische Gedragstherapie voor jongeren*: Beter omgaan met emoties en verminderen van het (zelfbeschadigende) gedrag.

Overige EBP's waar de Bascule geen licentiehouders van is zijn:

- *Multi Treatment Foster Care for Preschoolers*: Jonge kinderen met ernstig probleemgedrag worden door opvoedouders in gezinsverband begeleid.
- *Parent Management Training Oregon*: Versterken van ouders van kinderen met ernstige gedragsproblemen.
- *Centrum voor eetstoornissen*: Trainen van eetgedrag bij jongeren met een eetstoornis.
- *Eye Movement Desensitization and Reprocessing*: Verminderen van traumagerelateerde klachten bij kinderen en jongeren.
- *Protocol cognitieve gedragstherapie voor kinderen en jeugdigen met obsessieve-compulsieve stoornis*: Verminderen van dwanghandelingen en –gedachten bij kinderen met een dwangstoornis.
- *Kortdurende cognitief gedragstherapeutische behandeling voor lichamelijk onverklaarbare buikpijn*: Verminderen van onverklaarde buikpijn bij kinderen en jongeren.
- *Triple P fase 4 en 5*: Verminderen van opvoedingsgedrag dat bijdraagt aan het ontstaan van emotionele en gedragsproblemen.
- *Functional Family Therapy*: Verminderen van gedragsproblemen of delinquent gedrag van jongeren. Het hele gezin volgt de behandeling.
- *Pivotal Response Therapy*: Behandeling gericht op motivatie en communicatie bij kinderen met een autismespectrumstoornis. Het hele gezin volgt de behandeling.

Naast de verschillende EBP's waarin de programmamanager actief is, zijn er ook andere projecten en activiteiten die tot de activiteiten van de programmamanager behoren. Dit zijn Bascule brede projecten die voor de hele Bascule dus belangrijk zijn.

ROM

Bij de opstart van ROM is de programmamanager nauw betrokken. Door de groeiende behoefte binnen de GGZ om zicht te krijgen op het resultaat van de behandelingen is ROM ontstaan. ROM is het systematisch meten en hermeten van relevante variabelen ten behoeve van evalueren en verbeteren van de zorg. Verschillende implementatie stappen moeten worden doorlopen voor een goede in gebruik name van ROM, de programmamanager speelt hierin een belangrijke rol.

Kindermishandeling

Een ander project waarbij de programmamanager in participeert is het project kindermishandeling. Omdat een reeds eerdere implementatie in 2006 (zonder aanwezigheid van de programmamanager) niet planmatig verliep en er een te klein urgentiebesef aanwezig was liep de implementatie vast. Eind

2009 is opnieuw gestart samen met de programmamanager om dit project toch van de grond te krijgen, dit omdat het thema de nodige aandacht behoeft in de Bascule. Inmiddels is dit project de eerste fase ingegaan en is in december 2009 de officiële kick-off geweest.

Project cliëntenparticipatie binnen evidence based interventies

Binnen de Bascule is het belang van ervaringsdeskundigheid in EBP's aan de orde gesteld. Onderzoek naar de inzet van ervaringsdeskundigheid binnen EBP's en onderzoek daarnaar is gewenst. Cliënten kunnen hun ervaringsdeskundigheid inzetten om de kwaliteit, de uitvoering en de effectiviteit van de interventie te verbeteren. Als EBP's het label 'experienced / preferred based' krijgen, betekent dit dat ook vanuit de cliëntperspectief deze interventies worden verbeterd.

Om dit van de grond te krijgen heeft de programmamanager een eerste voorstel voor een pilot gemaakt, dit project zit dus nog in de eerste fase.

3.3.2 Knelpunt; het (niet) inzien van het belang van managementstrategieën

In de contacten met verschillende klanten komt het programma EBW enkele knelpunten tegen. Het programma EBW werkt in vergelijking met het programma interculturalisatie veel meer projectmatig daar waar het programma interculturalisatie meer procesmatig te werk gaat. Dit levert andere problemen dan wel uitdagingen op waarvoor andere competenties noodzakelijk zijn. In de verschillende trajecten die worden uitgevoerd door het programma EBW gaat het veelal om de implementatie van projecten. De programmamanager bereid deze projecten (samen met de betrokkenen) voor, begeleid ze en sluit ze na een evaluatie af. Een knelpunt waar regelmatig tegenaan wordt gelopen is dat klanten het belang niet inzien van de managementfunctie en van een gedegen implementatiestrategie. Klanten willen vaak te snel overgaan tot bijvoorbeeld het direct in praktijk brengen van een behandelmethode zonder dat hier degelijk onderzoek aan vooraf is gegaan of zonder het goed vastleggen van het implementatietraject. Het belang van de management functie die EBW vervult in het implementeren van programma's, projecten of andere activiteiten wordt teveel onderschat, dit kan nadelige gevolgen hebben voor het succes van het te implementeren (behandel)programma, project of activiteit. Het overbrengen van het belang van de strategie en het verdelen van de daarbij behorende rollen kan verbetering in worden gebracht, het komt nu ook nog vaak voor dat de programmamanager teveel als uitvoerende werkzaam is, een taak die eigenlijk meer bij de projectleiding in handen moet liggen. Het creëren van een sense of urgency is een belangrijke competentie die nog meer benut moet worden zodat het voor de klant duidelijk wordt dat een managementstrategie noodzakelijk is. Voor de programmamanager is het belangrijk in te zien dat professionals die veelal betrokken zijn bij de verschillende projecten en activiteiten hun eigen visie hebben en vanuit hun eigen professionaliteit denken en redeneren, hiermee omgaan vraagt extra aandacht. Rekening houden met andere visies en denkwijze is belangrijk.

3.3.3 Knelpunt; het gebruik van jargon

Wanneer het programma EBW in contact met een klant bezig is aan het voorbereiden, vormgeven of afsluiten van een (behandel)programma, project of activiteit vind er vaak een communicatieprobleem plaats. Veel contacten vinden plaats met behandelaars die geen of een zeer beperkte kennis hebben van managementtaal. Klanten begrijpen de managementtaal die gesproken wordt veelal niet of de gebruikte begrippen worden anders geïnterpreteerd dan bedoelt. De behandelaars hebben hun eigen professionele manier van denken en doen, welke niet vergelijkbaar is met de manier van denken van een programmamanager. Het gebruik van managementbegrippen leidt soms tot een zekere mate van aversie en het doen ontstaan van een ongewenste afstand omdat de professional niets met het taalgebruik heeft en veelal blijft hangen in het eigen professionele denken. Wanneer er gebruik wordt gemaakt van (teveel) management taal is de kans ook altijd aanwezig dat de klant niet (exact) begrijpt wat de programmamanager bedoelt en tracht over te

brengen. Interpretatie van begrippen vindt op verschillende wijze plaats waardoor er miscommunicatie kan ontstaan en het gebruik van managementbegrippen wordt door professionals in zekere mate negatief ontvangen. Duidelijk is dat de competenties van de programmamanager en de klant niet op elkaar aansluiten en dat verbetering noodzakelijk is.

3.4 Marktwerking binnen de Bascule en het programmamanagement

In deze paragraaf zal kort worden in gegaan op huidige situatie omtrent de marktwerking en het ondernemerschap in de Bascule en het programmamanagement. Competenties die hierbij worden gebruikt zullen aan bod komen.

3.4.1 De gevolgen van de marktwerking voor de Bascule

De verandering die de zorgsector momenteel meemaakt heeft ook zo zijn invloed op de Bascule en het programmamanagement. In de gereguleerde marktwerking waarin het nog altijd de overheid is die de kaders van de markt bepaald zijn deelnemers vrijer zich te bewegen. De zorgverzekeraars lopen door deze vernieuwde marktform een groter risico dan voorheen en willen zodanig dit risico beperken door meer transparantie te eisen van de zorgverleners.

De gevolgen die dit met zich mee brengt voor de Bascule zijn vrij groot. Er moet meer transparantie komen en de marktwerking moet ook binnen de Bascule vorm krijgen. Dit zal er mede voor zorgen dat de Bascule de concurrentie met andere zorgverleners aankan, tegelijkertijd brengt het ook met zich mee dat er binnen de Bascule (morele) dilemma's gaan ontstaan. Wat plaats moet vinden is namelijk een cultuuromslag waarin het denken van de medewerkers van de Bascule zich moet verplaatsen van een productgerichte zorgsector naar een marktregulerende zorgsector. De verschillende professionals zullen hun werkzaamheden moeten gaan verantwoorden en vastleggen zodat transparantie ontstaat, dit is immers wat de zorgverzekeraars eisen. Werknemers zullen moeten gaan werken met standaard offertes wanneer diensten (intern) worden afgenomen. Zo komen werkzaamheden vast te liggen en ontstaat transparantie.

Momenteel is er nog maar in beperkte mate sprake van marktwerking en ondernemerschap binnen de gehele Bascule. Lang niet alle handelingen en activiteiten die van belang zijn om te vast te leggen worden ook daadwerkelijk vastgelegd. Ook diensten die onderling worden verleend vinden soms 'vriendschappelijk' plaats. Deze diensten worden niet vastgelegd en worden min of meer als extra naast het gewone werk aangeboden zonder dat hier een rekening van verschijnt. Veel professionals werken nu op een manier die ze (al jaren) gewend zijn en willen dit ook graag zo houden. Men ziet het nut niet in van bepaalde veranderingen en vinden het dus onnodig te veranderen of zich aan te passen. Professionals zijn erg vrij in hun werkzaamheden, transparantie is er nauwelijks en veel werken in hun eigen gebied en leven langs andere professionals heen. Dit terwijl men juist van elkaar kan leren wanneer transparantie groter is, met transparantie wordt hier dan niet alleen bedoeld op het gebied van behandeluren maar juist ook op het gebied van (wetenschappelijk) onderzoek dat wordt verricht. Verschillende divisies en clusters kennen een zekere mate van overlap wat betreft de cliënten en betreft het onderzoek. Op deze overlappende gebieden zou er een grote mate aan transparantie moeten zijn om behandeling of samenwerking zo efficiënt en effectief mogelijk te maken, het is maar de vraag of dit nu het geval is omdat men vaak van elkaar niet weet wat de ander doet en in welke omgeving de organisatie zich beweegt. Ontwikkeling van inzicht in de omgeving en organisatie lijken voor verbetering vatbaar, men weet vaak alleen waar men zelf mee bezig is.

3.4.2 Ondernemerschap en het programmamanagement

Voor het programmamanagement is de marktwerking ook van invloed en van belang. Niet alleen professionals zullen transparanter moeten gaan werken, dit geldt ook voor de diensten die het programmamanagement aan klanten binnen de Bascule aanbiedt. In de huidige situatie worden verleende diensten al wel vastgelegd om zodoende transparantie te krijgen, echter worden er soms

vrij gemakkelijk diensten aangeboden. Gemaakte uren voor bepaalde vraagstukken worden uiteraard wel verhaald bij de klant, toch worden er ook zaken voor klanten gedaan zonder hiervan precies te noteren wat de kosten zijn. Ook al zijn deze werkzaamheden veelal onbewust, het vindt wel plaats. Het aanbieden van deze diensten vindt dan plaats om het proces (van bijvoorbeeld implementatie) te versnellen maar in principe wordt er werk verricht dat uitgevoerd zou moeten worden door de klant. Op dit gebied is meer ondernemerschap gewenst. Uiteraard moet er altijd een balans gevonden worden in hoeverre uitvoeringswerkzaamheden bij een dienst horen, maar het moet niet zo zijn dat diensten te makkelijk voor niks worden aangeboden.

Binnen de Bascule kan de klantgerichtheid hoger worden door nog duidelijker de mogelijkheden van het programmamanagement in kaart te brengen. Het programmamanagement is klantgericht, ze wil de klanten zowel binnen als buiten de Bascule graag van dienst zijn en bijstaan in verschillende processen. Toch zal deze competentie nog meer kunnen verbeteren wanneer de mogelijkheden van het programmamanagement beter in kaart worden gebracht. Competenties op het gebied van ondernemerschap en marktwerking zijn dus wel aanwezig, echter het is de vraag of ze toereikend genoeg zijn om in de toekomst het optimale te halen uit de mogelijkheden van het programmamanagement.

Naast de interne activiteiten van het programmamanagement die van waarde zijn voor de Bascule vinden er ook activiteiten en trajecten plaats buiten de Bascule. Tussen het programmamanagement en externe klanten zal de marktwerking een nog grotere rol gaan spelen. Het aanbieden van diensten en producten op de markt zal gaan toenemen, momenteel is dit nog vrij beperkt en wordt er niet bijzonder veel ondernomen als het gaat over het aanbieden van eigen producten op de markt. Voorheen werden er vrij gemakkelijk diensten en informatie uitgewisseld tussen mensen van buiten de Bascule en de Bascule zelf. Dit is al aan het veranderen, binnen het programmamanagement zeker, maar ook hier kan er nog meer ingespeeld worden op de invoering van de gereguleerde marktwerking. Deze diensten moeten duidelijker in kaart worden gebracht, zodat iedereen weet wat De Bascule te bieden heeft en tegen welke prijs. Competenties als marktgerichtheid, ondernemerschap, durf tonen en creatief zijn zullen in de toekomst steeds belangrijker worden, het programmamanagement zal zich in deze competenties moeten blijven ontwikkelen.

3.5 Concluderend

De academische functie, de diversiteit die Amsterdam kent, de marktwerking in de zorg en de reorganisatie zijn belangrijke factoren die het programmamanagement beïnvloeden en hebben beïnvloed. Uit de verschillende activiteiten waar beide programma's zich mee bezig houden zijn de knelpunten van beide programma's naar voren gekomen. De competenties die op deze gebieden komen kijken zijn interessant voor het programmamanagement, juist hier kunnen zij door deze te ontwikkelen de relatie met de klanten verbeteren. Competenties omtrent de marktwerking zijn ook belangrijk zoals genoemd, echter deze moeten enigszins gerelativeerd worden. De marktwerking neemt steeds meer een belangrijke positie in voor de bedrijfsvoering en de hulpverleningsprocessen maar dit is niet de belangrijkste factor waar men mee van doen heeft. Het programmamanagement zal mee moeten gaan en meegaan in een meer marktgerichte werkwijze maar het moet niet als een beperkende factor gezien worden in de werkzaamheden. De intrinsieke motivatie van mensen speelt nog altijd een minstens zo belangrijke rol.

Hoofdstuk 4 Vergelijking ideale en huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt de ideale situatie gezien vanuit de theorie naast de huidige situatie zoals die is neergezet in hoofdstuk 3 gelegd om vervolgens te kijken in welke competenties er verbetering plaats kan vinden. Niet alle competenties zullen in dit hoofdstuk aan bod komen, de meest belangrijke competenties waar verbetering mogelijk is zullen worden besproken. Drie belangrijke 'gaps' in de huidige situatie worden besproken die opgevuld dienen te worden door de ontwikkeling van competenties voor een verschuiving naar de ideale situatie.

4.1 Programma Interculturalisatie

Misschien wel het belangrijkste knelpunt waar het programma interculturalisatie tegen aanloopt is het ontbreken van draagvlak voor diversiteit bij de klanten en medewerkers in de organisatie. Er wordt door veel werknemers te weinig erkenning gegeven aan het belang van een interculturele organisatie. Het creëren van draagvlak is voor de programmamanager dus erg belangrijk, vanuit de literatuur komen hier tal van competenties bij kijken die bijdragen aan het creëren van draagvlak. De belangrijkste competenties die het programma interculturalisatie (nog meer) kan verbeteren en ontwikkelen om zodoende meer draagvlak te creëren zijn de volgende:

- Meervoudige werkelijkheid zien
- Sensitiviteit
- Samenwerking
- Medewerkers verantwoordelijkheid geven
- Klantgerichtheid
- Visie uitdragen
- Overtuigingskracht

Het is als programmamanager van belang om in te zien dat mensen verschillen en dat mensen uit een ander vakgebied minder hebben met het eigen vakgebied. Niet iedereen denkt hetzelfde over diversiteit en geeft er dezelfde waarde aan of is even enthousiast over dit thema. Juist wanneer de ander niet bepaald enthousiast is over het onderwerp diversiteit en het belang er niet van inziet dan is het voor de programmamanager van belang om te ontdekken hoe de ander over het thema diversiteit denkt, hij zal sensitief moeten zijn en moeten aanvoelen hoe hij de ander enthousiast kan maken voor het thema diversiteit. Het ontdekken van de intrinsieke motivatie en hier vervolgens op inspelen is een belangrijke competentie die ontwikkeld kan worden om draagvlak te creëren. Het uitdragen van de visie, het doel van diversiteit of in een specifiek geval een project, is belangrijk. Goed en helder uitdragen zorgt voor duidelijkheid bij de klant. Het belang moet onderstreept worden waarbij het ook van belang is dat de boodschap daadkrachtig wordt uitgedragen zodat de klant echt beseft dat diversiteit essentieel is voor de Bascule. Om daadwerkelijk draagvlak te creëren is participatie van de ander van groot belang, zeker voor een thema als diversiteit. De klant moet betrokken worden bij processen en projecten zodat meer ervaring wordt opgedaan en diversiteit daadwerkelijk kan landen bij de klant. Samenwerken met de klant en de klant verantwoordelijkheid geven in het traject zorgt ervoor dat draagvlak gecreëerd wordt. Hierbij moet de klant centraal staan en gekeken worden hoe de klant kan worden betrokken bij het traject om zodoende het draagvlak te creëren en te vergroten. Goed luisteren naar de klant is daarbij van belang.

4.1.1 Meer draagvlak creëren

Een middel dat het programma interculturalisatie kan gebruiken om tot groter draagvlak in de organisatie te komen is behalve het verder ontwikkelen van de genoemde competenties ook het uitbreiden van het producten en diensten pakket. Meer projecten en activiteiten organiseren die de medewerkers moet wijzen op het belang van diversiteit en een interculturele organisatie kunnen de

intrinsieke motivatie van mensen aanspreken. Veel van de dingen die worden georganiseerd door het programma interculturalisatie hebben een vrijblijvend karakter en spelen zich te weinig af op de intrinsieke motivatie. Er wordt vooral door middel van gesprekken benadrukt dat diversiteit belangrijk is en dat leidinggevendens diversiteit moeten opnemen in hun beleid, echter wanneer hier praktische activiteiten of projecten aan toe worden gevoegd zal dit tot meer effect bij de medewerkers leiden. Waar het programma interculturalisatie nu nog vooral procesmatig werkt zou het goed zijn om ook meer projectmatige activiteiten op te nemen in het programma. Met een pakket van diensten en producten wat het programma interculturalisatie te bieden heeft aan de klanten in de Bascule zal het beleid dat is uitgestippeld door divisiedirecteuren praktisch worden gemaakt. Meer projectmatig werken zal ervoor zorgen dat diversiteit meer tastbaar wordt binnen de organisatie en dat er meer daadkracht ontstaat. Een vervolg op de interculturalisatie training zou hiervoor wellicht een optie zijn. Uit deze (waardevolle) trainingsdag kan wellicht nog meer rendement worden gehaald wanneer er een (verplicht) vervolg aan vast zit. Enerzijds moeten nieuwe initiatieven vanuit het programmamanagement gelanceerd worden, anderzijds zal de intrinsieke motivatie van de klant moeten worden aangesproken om het benodigde draagvlak te creëren. Niet alleen het programma interculturalisatie kan de rol die haar is toegedicht nog beter uitspelen, ook het topmanagement heeft hierin een belangrijke functie. Blijven wijzen op het belang van een interculturele Bascule is essentieel om medewerkers bewust te maken van het feit dat diversiteit een essentiële pijler is voor de Bascule, maar dit ook bijzetten met daden moet gebeuren omdat anders niet door iedereen het belang zal worden opgepakt.

4.2 Programma Evidence Based Werken (EBW)

Zoals eerder vermeld is het programma EBW met name op een projectmatige manier bezig. Veel projecten en activiteiten worden begeleid en geïmplementeerd door de programmamanager. Meestal gaat het om nieuwe behandelprogramma's die gebruikt worden door behandelaars. Op dit gebied van interactie met de klant is het belangrijkste knelpunt te onderscheiden voor het programma EBW, namelijk de grote mate van verschil in professie tussen het programma EBW en haar klanten. Omdat EBW vooral in de vorm van projecten werkt heeft het bij elk project te maken met een implementatiestrategie. Het belang van een gedegen managementstrategie in het opzetten van een project wordt niet altijd onderkend door de klant. Ook het taalgebruik dat komt kijken bij het management wordt vaak niet bepaald gewaardeerd. In de directe interactie met klanten liggen mogelijkheden om de huidige competenties te ontwikkelen en te verbeteren. Als programmamanager is het belangrijk om op dit punt verbetering door te voeren om de onderlinge relatie te verbeteren en een groter draagvlak te creëren voor bijvoorbeeld de implementatie. De competenties die komen kijken bij de directe interactie met de klant zijn dus van belang om te verbeteren. Competenties die hierbij komen kijken zijn:

- Meervoudige werkelijkheid zien
- Sensitiviteit
- Zelfreflectie
- Creatief zijn
- Communicatie: Met name gebruik van jargon en praten op verschillende niveaus.

Het is als programmamanager van belang om in te zien dat klanten hun eigen kijk hebben op het geheel. Omdat de klanten vaak professionals zijn denken ze vanuit een andere professionaliteit en hechten vaak aan andere zaken waarde dan de programmamanager. De programmamanager moet sensitief zijn en aanvoelen wat voor de ander belangrijke waarden zijn en deze waarden ook erkennen en niet zomaar van tafel vegen. Erachter komen wat de gedachten van de ander is, hoe die over de zaken en doelen denkt, is belangrijk om op die manier te kunnen inspelen op de intrinsieke motivatie. Het is daarbij van belang om te beseffen dat het eigen denken en doen veelal anders is als dat van de klant maar dat het eigen denken en doen wel van invloed is op de ander, hier moet men

in het contact met de klant rekening mee houden. Niet alleen de eigen professie heeft invloed op het doen en laten, ook de eigen persoon heeft hier invloed op. Zelfkennis is dus een belangrijke competentie. Om met de klant op dezelfde weg te komen, overeenstemming te bereiken is creativiteit belangrijk. Het is de kunst om op een andere creatieve wijze de boodschap over te brengen zonder dat de kracht ervan verloren gaat maar wel zo dat de klant begrijpt en beseft wat de bedoeling is. De programmamanager moet creatief zijn en zichzelf kunnen verplaatsen in de professional zodat deze beter begrepen kan worden. Het kiezen van de juiste (vak)termen en de moeilijkheidsgraad van de woorden, aangepast aan het niveau van de klant, moeten ervoor zorgen dat de boodschap goed over komt en wordt begrepen. Communiceren op het niveau van de ander met daarbij het gebruik van termen die herkenbaar zijn voor de professional zorgt voor een betere interactie.

4.2.1 Belang van managementstrategieën en jargon

Bij de aanvang van een traject is het belangrijk dat de klant het belang inziet van een goede strategie, in het begin van de relatie moet er daarom direct nadruk worden gelegd op het feit dat een goede strategie van levensbelang is voor het slagen van het project of de activiteit. Gelijk vanaf het eerste moment in de relatie met de klant moet er ook gelet worden op het taalgebruik. Het gebruik van (veel) jargon is zoals eerder gezegd niet bevorderlijk voor de relatie tussen de programmamanager en klant. Voorafgaand aan het gesprek is het goed om in te schatten in welke mate er wel of niet gebruik kan worden gemaakt in hoeverre de ander bekend is met de vaktermen. Gedurende het gesprek is het verstandig om regelmatig te controleren of de ander begrijpt wat er gecommuniceerd wordt en of de boodschap dus goed ontvangen wordt. Voor het goed overbrengen van de boodschap kan het waardevol zijn om in de professie van de ander te duiken en in die taal de boodschap proberen over te brengen. Op die manier krijgt de klant meer gevoel bij de boodschap en het uiteindelijke doel. Het aanleggen van een lijst met vergelijkbare woorden zou hierbij een hulpmiddel kunnen zijn die voorafgaand aan een gesprek door de programmamanager even wordt doorgelopen zodat tijdens het gesprek de juiste woorden kunnen worden gekozen. Een ander middel waar meer gebruik van gemaakt kan worden is het geven van cursussen over project- en implementatiemanagement waar onder meer belangrijke begrippen en het belang van strategieën worden behandeld. De cursus projectmanagement wordt al gegeven door de programmamanager EBW, maar wanneer dit vaker gebeurd zal dit ten positieve bijdragen aan de kennis die klanten verkrijgen over managementaspecten wanneer ze de cursus volgen. Professionals hebben vooral een hart voor de kinderen die zij willen helpen en worden geraakt door ernstige situaties waarin kinderen soms verkeren. Voor het benadrukken van het belang van managementstrategieën bij een project kan het erg zinvol zijn om bij de uitleg gebruik te maken van een praktische casus. Een triest voorbeeld van een kind dat te lang geen hulp heeft gehad door het feit dat bij een eerdere implementatie een goede strategie ontbrak kan als voorbeeld gelden om op het belang te wijzen hoe belangrijk een strategie is. Praktische voorbeelden spreken behandelaars aan, op dit punt kan de intrinsieke motivatie van de behandelaar geraakt worden. Ze zullen dan (sneller) inzien dat een strategie belangrijk is voor bijvoorbeeld de implementatie van een project.

4.3 Marktwerking

De invoering van een meer gereguleerde markt in de zorgsector zorgt ervoor dat aanpassingen binnen de Bascule belangrijk zijn, competenties zullen ontwikkeld moeten worden om op een effectieve manier te kunnen omgaan met de veranderingen.

In hoofdstuk 2 is het belang van transparantie aangehaald, dit is één van de aspecten die van belang is in de gereguleerde markt. Deze transparantie moet de komende tijd binnen de Bascule nog meer worden ontwikkeld. Voor het programmamanagement ligt hier ook een taak weggelegd. Het programmamanagement heeft in de relatie met de interne klanten de taak om de klanten hierop ook te wijzen en zelf het goede voorbeeld te geven. Uiteindelijk heeft transparantie alleen maar

voordelen, zo wordt voorkomen dat er geen kinderen tussen wal en schip belanden en iedereen passende zorg kan ontvangen. Wederom kan gebruik worden gemaakt van praktijkvoorbeelden of kunnen aan de hand van cijfers worden laten zien wat er nu nog misgaat doordat er bijvoorbeeld een kind geen zorg ontvangt als gevolg van het ontbreken van transparantie. De behandelaren moeten zover komen dat ze zelf gemotiveerd zijn om transparant te gaan werken en door in te zien dat transparantie essentieel is voor het voortbestaan van de Bascule. Een duidelijk overzicht van de activiteiten binnen de Bascule zal ervoor zorgen dat effectiviteit en efficiency toenemen.

Niet alleen richting de klanten toe heeft het programmamanagement de taak om te wijzen op transparantie, ook zullen zij zelf transparant moeten zijn. Het moet duidelijker worden wat het programmamanagement te bieden heeft, niet alleen voor de interne klanten maar ook voor externe klanten. Bij de externe klanten is er voor de Bascule geld te verdienen wanneer deze klanten producten of diensten aanvragen bij het programmamanagement, marktwerking zal in deze relatie een grotere rol gaan spelen. Door trajecten, methoden en activiteiten die vanuit het programmamanagement geboden of geleverd kunnen worden duidelijk neer te zetten als 'Bascule-producten' kan er kortweg geformuleerd geld worden verdient. Het programmamanagement heeft nu al verschillende van deze trajecten en activiteiten die niet alleen binnen de Bascule goed werken, ook buiten de Bascule zouden dit interessante zaken zijn. Het op de markt brengen van deze activiteiten kan geld opleveren. Belangrijke competenties die hierbij komen kijken zijn:

- Marktgerichtheid en marktkennis
- Klantgerichtheid
- Ondernemend/durf tonen
- Innovatief
- Creatief

Wanneer het programmamanagement deze competenties nog meer gaat ontwikkelen neemt de transparantie toe en is het programmamanagement meer op de marktwerking gericht en kan zij een grotere rol gaan spelen voor de Bascule. Als programmamanager is het belangrijk de genoemde competenties te bezitten. Deels zijn deze competenties aanwezig maar wanneer verdere ontwikkeling van deze competenties zal plaatsvinden kan het programmamanagement nog meer op de markt en dus op de vraag van de klant inspelen. Het is als programmamanager van belang om de mogelijkheden op de markt te zien. Weten wat er op de (zorg)markt speelt en wat toekomstige ontwikkelingen zijn is essentieel voor een goede concurrentiepositie. De cliënt speelt hierbij een belangrijke rol, in de toekomst zal de cliënt namelijk steeds meer het aanbod gaan bepalen. De programmamanager moet zich kunnen verplaatsen in de klant en rekening houden met de diversiteit die er is. Om de toegankelijkheid van de zorg te vergroten zal de Bascule dichterbij de cliënt moeten komen om zo de cliënten makkelijker binnen te halen. Een goed voorbeeld hiervan is De Oase. Ondernemend zijn, durf tonen met het op de markt brengen van producten en innovatief denken om steeds weer met nieuwe of aangepaste activiteiten te komen die aansluiten op de vraag van de cliënt is belangrijk. Nieuwe markten aanboren, bestaande patronen doorbreken en nieuwe producten leveren zal ten goede komen van de concurrentiepositie van de Bascule als geheel. Creativiteit in het denken is belangrijk, uit de eigen kaders treden en verplaatsen in behandelaren en cliënten om zodoende te bepalen wat er speelt is een competentie die helpt bij het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten, zowel voor de interne klant als de externe klant. Wanneer er te weinig wordt meegegaan in deze ontwikkeling van marktwerking zal de rol van het programmamanagement beperkt blijven tot de eigen interne klanten en wordt een grote kans laten liggen om enerzijds de naamsbekendheid van de Bascule te vergroten en anderzijds direct inkomsten te genereren. Door het neerzetten van 'Bascule-producten en diensten' worden niet alleen de kernwaarden van de Bascule (o.a. klantgerichtheid) in praktijk gebracht ook binnen de divisie O4 waar het programmamanagement onder valt wordt er handen en voeten gegeven aan de wensen en het opgestelde beleid van O4. Het programmamanagement kan een actieve rol spelen in de afdeling

‘Ontwikkeling’ van O4 in het kader van uitrollen van methoden en technieken en geprotocolleerd werken binnen de Bascule en buiten de Bascule in het werkveld van de kinder- en jeugdpsychiatrie.

4.4 Competenties van de trajecten

De in de paragrafen 4.1, 4.2 en 4.3 genoemde competenties zijn de belangrijkste competenties om de huidige knelpunten mee te lijf te gaan. De vergelijking die in deze paragrafen is gemaakt tussen de huidige situatie en de ideale literaire situatie en de verbetermogelijkheden die zijn aangereikt zullen direct van invloed zijn op het functioneren van het programmamanagement wanneer het lukt om deze competenties te ontwikkelen.

Vanuit de literatuur zijn ook vele andere competenties opgesteld (zie paragraaf 2.8 en appendix IV) die in de voorgaande paragrafen niet aan bod zijn geweest. Vaak zijn deze competenties al in huis, echter soms is men zich niet bewust van het belang van het gebruik van competenties in de trajecten onderzoek, advies, verandering en implementatie. De verschillende competenties die zijn vastgesteld voor de trajecten kunnen als hulpmiddel dienen tijdens een traject. Het bewustzijn van deze competenties is erg belangrijk. De competenties gebruiken en toepassen en weten wat de gevolgen ervan zijn wanneer ze worden toegepast kan de programmamanager helpen om een beter trajectresultaat neer te zetten. Alleen al het feit dat men zich ervan bewust is welke competenties allemaal een belangrijke rol spelen en hier gedurende de relatie met de klant op te letten zal de relatie tussen programmamanager en klant verbeteren.

4.4.1 Diversiteits competenties

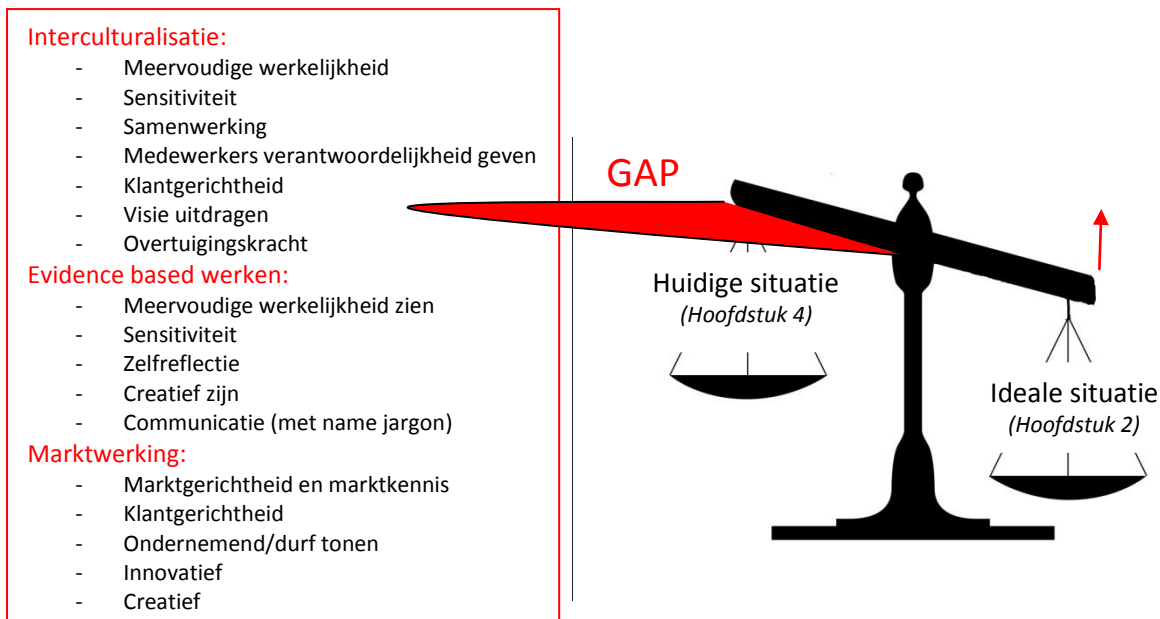
Competenties bezitten op het gebied van diversiteit is voor alle medewerkers van de Bascule van belang. Het inzien van de meervoudige werkelijkheid, zelfreflectie en kennis van andere culturen zijn competenties die niet voor iedereen makkelijk zelfstandig te ontwikkelen zijn. Juist omdat deze competenties toch van belang zijn voor de toekomst van de Bascule is het belangrijk om hier de nodige aandacht aan te besteden. Het volgen van een training of workshop die hierop gericht is kan helpen om te leren om buiten de eigen kaders te treden en oog te hebben voor de gedachten en gevoelens van de ander. Verdiepen in andere culturen of andere werkgebieden kan helpen om de ander beter te begrijpen waardoor je als programmamanager de ander beter van dienst kan zijn. Als programmamanager interculturalisatie is dit al een competentie die zeer aanwezig is, toch kan het blijven ontwikkelen van deze diversiteit competenties helpen om zodoende de boodschap van diversiteit beter over te dragen naar de klanten toe. Ook als programmamanager EBW is de aandacht voor diversiteit belangrijk. Door bij de vele projecten en activiteiten aandacht te schenken aan diversiteit wordt aan de klant gelijk laten zien dat diversiteit moet worden meegenomen in bijvoorbeeld het implementatietraject en dat dit een belangrijke rol speelt. Ook voor de programmamanager EBW is het blijven ontwikkelen van deze competenties dus waardevol.

4.5 Concluderend

In dit hoofdstuk is de ideale situatie, geschetst vanuit de literatuur, naast de huidige situatie van het programmamanagement gelegd, waarna het gat, ‘gap’, tussen beide situaties is beschreven.

In feite zijn er dus op drie gebieden zogenaamde ‘gaps’ te onderscheiden waarvan het belangrijk is dat deze opgevuld worden zodat er verbetering in de dienstverlening plaats vindt. Ten eerste is bij het programma interculturalisatie geconstateerd dat het draagvlak voor diversiteit voor verbetering vatbaar is, competenties op dit gebied moeten ontwikkeld worden. Voor het programma EBW geldt dat competenties op het gebied van de directe interactie met de klant verbeterd kunnen worden. Ook voor de marktwerking geldt dat competenties ontwikkeld moeten worden om zo de bestaande gap tussen de huidige en de ideale situatie te dichten.

In figuur 5 is dit hoofdstuk in een model samengevat, het laat de gap zien tussen de huidige situatie en de gewenste situatie. Er is gekozen om gebruik te maken van een weegschaal omdat dit gelijk de betekenis van de Bascule weergeeft (een bascule is een weegschaal). Momenteel is het zo dat de ideale situatie niet bereikt wordt, de ideale situatie kan in die zin als zwaarder worden gezien in vergelijking met de huidige situatie, hier is dus sprake van de zogenoemde gap. Wanneer deze gap wordt opgevuld met enkele specifieke competenties dan zal de huidige situatie verbeteren (zwaarder worden) en zal er een betere balans ontstaan tussen de ideale situatie en de huidige situatie. Voor het programmamanagement betekent dit dus dat wanneer zij deze gap opvullen door de specifieke competenties te ontwikkelen, zij voor een betere dienstverlening kunnen zorgen.



Figuur 5: Visueel model die de GAP laat zien tussen de huidige en gewenste situatie.

Hoofdstuk 5 Conclusie

Dit rapport heeft een inzicht gegeven in competenties die van belang zijn voor het programmamanagement van de Bascule. Competenties die noodzakelijk zijn voor de uitvoering van de trajecten onderzoek, advies, verandering en implementatie zijn vanuit de literatuur opgesteld. Ook competenties die belangrijk zijn voor het diversiteits denken en voor de marktwerking in de zorgsector zijn aan bod geweest.

Na een bespreking van de huidige situatie van het programmamanagement en de competenties die hierbij komen kijken is een vergelijking gemaakt tussen de ideale situatie, opgetekend vanuit de literatuur, en de huidige situatie binnen de Bascule op de gebieden onderzoek, advies, verandering, implementatie, diversiteit en marktwerking. Een aantal belangrijke competenties zijn aangehaald waarvan wordt verondersteld dat ze door beter te ontwikkelen zullen bijdragen aan de verbetering van relatie met de klanten betreft de verschillende trajecten. Ontwikkeling van de competenties op het gebied van ondernemerschap en de zorgsector zullen ervoor zorgen dat er beter kan worden ingespeeld en gebruik worden gemaakt van de marktwerking in de zorgsector. Tevens wordt er dan uitvoering gegeven aan (een deel van) het beleid dat is opgesteld vanuit O4. Het zal bijdragen aan het verworven van een 'centre of excellence' door de innoverende, faciliterende en verbindende functie die het heeft, zoals is gesteld in het beleid van O4.

In het begin van dit rapport zijn de verschillende beperkingen van dit onderzoek al aangehaald. Het is in dit onderzoek niet mogelijk om voor alle trajecten uitgebreid de competenties te beschrijven en te vergelijken met de huidige situatie, dit zou teveel werk zijn. Een andere kanttekening die geplaatst kan worden aan de competenties die zijn opgesteld is de hoeveelheid. De lijst met competenties die is samengesteld is niet-limitatief. Competenties kunnen worden aangevuld naar eigen inzicht. Bovendien zal het gebruik van de competenties per unieke opdracht verschillen, sommige zullen veel worden gebruikt andere zullen minder worden gebruikt of zelfs helemaal niet gebruikt worden.

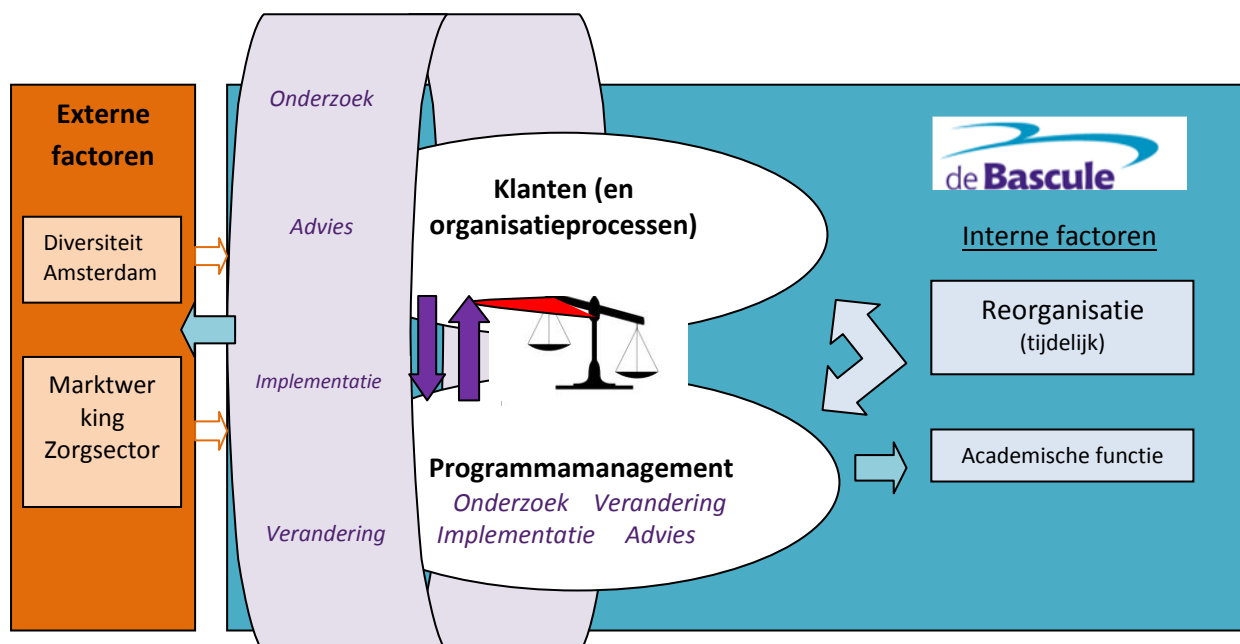
Ondanks alle beperkingen van dit onderzoek zijn een aantal competenties opgesteld die het programmamanagement in huis moet hebben om haar klanten goed te kunnen voorzien in de behoefte van de klanten die er is op de gebieden van onderzoek, advies, verandering en implementatie. Voor enkele competenties is het van belang dat deze verder ontwikkeld worden om de huidige knelpunten waar het programmamanagement tegen aanloopt te verminderen dan wel op te lossen. Het gaat hier dan met name om de competenties die genoemd zijn die komen kijken bij het creëren van draagvlak, de directe interactie met klanten en het inspelen op de marktwerking. Competenties die hierbij belangrijk zijn om verder te ontwikkelen zijn opgenomen in tabel 5.

Diversiteit; draagvlak creëren	Interactie met klanten	Marktwerking
Meervoudige werkelijkheid zien	Meervoudige werkelijkheid zien	Marktgerichtheid en marktkennis
Sensitiviteit	Sensitiviteit	Klantgerichtheid
Samenwerking	Zelfreflectie	Ondernemend/ durf tonen
Medewerkers verantwoordelijkheid geven	Creatief zijn	Innovatief
Klantgerichtheid	Communicatie: Met name gebruik van jargon en praten op verschillende niveaus	Creatief
Visie uitdragen		
Overtuigingskracht		

Tabel 5: Belangrijke competenties omtrent de knelpunten van het programmamanagement.

De competenties die genoemd zijn in tabel 5 zijn eerder naar voren gekomen in figuur 5. In dit figuur is de gap aangetoond tussen de huidige en de ideale situatie en is visueel weergegeven wat naar aanleiding van dit onderzoek verbeterd dient te worden. Daarnaast zijn in dit onderzoek competenties aan bod geweest die het programmamanagement moet bezitten omdat deze belangrijk zijn voor een goede uitvoering van de trajecten. Hierbij is rekening gehouden met het belang van diversiteit en de gereguleerde marktwerking. Deze competenties zijn eerder genoemd in paragraaf 2.8 en zijn meer uitgebreid te vinden in appendix IV. Het belang inzien van deze lijst met competenties zal bijdragen aan een beter verloop van het traject. Wanneer de programmamanager zich bewust is van de noodzakelijke competenties en hier aandacht aan besteed gedurende het traject zal dit zijn terug te zien in het verloop en het resultaat van het traject. Het onderzoek laat zien dat de functie van programmamanager een functie is die verschillende competenties benodigd om ervoor te zorgen dat trajecten goed verlopen.

Het onderzoeksmodel dat aan het begin van dit rapport is laten zien kan wederom gebruikt worden om de onderzochte aspecten uit dit onderzoek te visualiseren. Zowel interne als externe factoren beïnvloeden het programmamanagement, omgekeerd heeft het programmamanagement ook invloed op deze factoren. Het programmamanagement kan door de competenties die ze in huis heeft klanten praktisch van dienst zijn. Ze kan een rol spelen in het praktijk brengen van de academische functie van de Bascule, het heeft de competenties om het speerpunt diversiteit in praktijk te brengen en kan door verdere ontwikkeling van (marktgerichte)competenties een grotere rol spelen in de externe omgeving. De pijlen richting deze factoren laten dan ook zien dat het programmamanagement een rol kan spelen als het om deze factoren gaat. De band om het programmamanagement en de klanten geeft de trajecten aan die van toepassing zijn in de relatie tussen deklant en het programmamanagement, de pijlen hierin geven aan dat er altijd sprake is van wederzijdse beïnvloeding. Een vereenvoudigde versie van het bascule(weegschaal) model uit hoofdstuk 4 (figuur 5) is in dit figuur toegevoegd en laat de gap zien die opgevuld dient te worden voor een nog betere dienstverlening richting de klanten toe.



Figuur 6: Onderzoeksmodel aangevuld met elementen n.a.v. het onderzoek.

Gedurende dit onderzoek ben ik niet alleen tot de genoemde conclusies gekomen wat betreft de competenties van het programmamanagement van de Bascule, ook andere zaken zijn mij in deze periode opgevallen. Voor deze zaken verwijs ik naar appendix V waar aanbevelingen zijn gedaan die niet direct met competenties te maken hebben maar die wel interessant zijn voor de Bascule.

Appendix I Theoretische concepten

Goed functionerende teams

In 1960 beschreef McGregor een aantal kenmerken over goed functionerende productieve teams.

- De sfeer in de groep is informeel en ontspannen.
- Er wordt veel gediscussieerd; iedereen doet er aan mee.
- De teamopdracht is voor alle teamleden duidelijk en wordt door hen geaccepteerd, omdat men de gelegenheid heeft gehad om zijn mening erover kenbaar te maken.
- De groepsleden luisteren naar elkaar. Aan elk idee wordt aandacht besteed. Mensen lijken niet benauwd te zijn om als dom gezien te worden als ze een creatief idee naar voren brengen.
- Er is ruimte voor verschil van mening.
- Waar mogelijk besluiten genomen op basis van consensus. Er wordt weinig mogelijk gebruikgemaakt van formele stemmingen. De groep accepteert een meerderheid niet als een acceptabele basis voor actie.
- Men voelt zich vrij om open en eerlijk kritiek te uiten. Men probeert elkaar niet openlijk of verboden persoonlijk aan te vallen.
- Mensen voelen zich vrij om hun gevoelens over de gang van zaken in de groep te uiten.
- De teamleider domineert de groep niet, en de groep voelt zich niet van hem afhankelijk. Waar mogelijk en nuttig is er sprake van wisselend leiderschap het gaat er niet om wie het regelt, maar hoe de klus moet worden geklaard.

(McGregor, 1960)

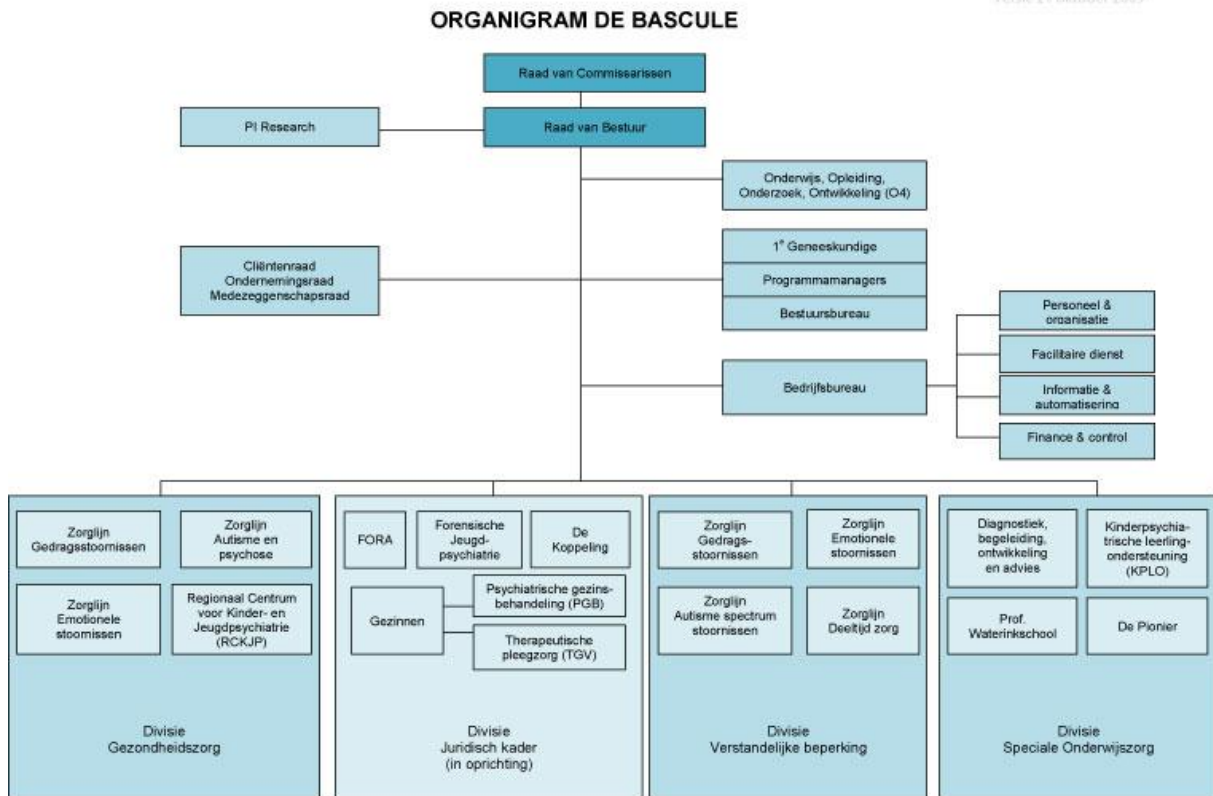
Geweldloos communiceren

Om goed met elkaar te communiceren moeten beide partijen elkaar begrijpen. Bepaalde methoden kunnen helpen om de communicatie te verbeteren. Rosenberg (1999) concludeerde na onderzoek dat er vaak geweld wordt gebruikt in ons taalgebruik wat leidt tot miscommunicatie, hiervoor ontwikkelde hij 'Geweldloze Communicatie'. Door vier stappen mee te nemen tijdens het communiceren zal de vertrouwensband verbeteren. De eerste stap is het waarnemen zonder oordeel, oordelen zetten de communicatie vast terwijl waarnemingen juist voor gesprek zorgen. Het tweede punt is het verwoorden van gevoelens, door eigen gevoelens onder woorden te brengen kan men de ander laten zien dat er ruimte voor hen is zodat zij zich ook kunnen laten zien. Het derde punt is het uiten van behoeften, van bepaalde gevoelens bij onszelf kunnen we de oorzaak bij andere leggen. Door te zoeken naar onderliggende behoefte, deze op tafel te leggen en zeggen wat nodig is kunnen bijvoorbeeld irritaties worden voorkomen (Rosenberg, 1999). Volgens Eijkhout, Van Persie en Van Riet (2007) zijn ergernis en irritatie het ideale moment om kritisch naar onszelf te kijken. Het kan gebruikt worden als leerbron door op onszelf te reflecteren (Eijkhout, Van Persie, & Van Riet, 2007). Het laatste punt is wanneer je weet wat de behoefte is, dit wordt omgezet in een verzoek. Belangrijk is dat het om een verzoek gaat en niet om een eis. Het uitspreken naar de ander van een verzoek houdt de communicatie in beweging (Rosenberg, 1999).

Vragen stellen

Het is belangrijk om echte vragen te stellen om zodoende een vertrouwensband te creëren met de klant. Te vaak worden nepvragen gesteld met als enige bedoeling om de onderliggende gedachte te maskeren. Nepvragen zijn volgens Oomkes (1995) suggestieve vragen (Vind je ook niet dat..?), bestraffende vragen (de ander aan de kaak stellen), hypothetische vragen (als je nu niet.., dan..?), gebiedende vragen (Heb je ... al gedaan?), verbergende vragen (vragen om zo de eigen behoefte te maskeren; Wie heeft er zin in koffie?), valstrikvragen (Klopt het dat jij...?), retorische vragen (een betoog wordt afgesloten met bijvoorbeeld 'Ja toch?') en strikvragen (lijkt op de valstrikvraag; je wil een kuil voor de ander graven) (Oomkes, 1995).

Versie 21 oktober 2009



Bron: www.debascule.com/de-bascule/organisatie/organigram/

Appendix III De missie en visie van de Bascule

De missie van de Bascule:

“De Bascule zorgt ervoor dat kinderen en jongeren in Amsterdam en omstreken met psychiatrische problemen weer een toekomst hebben, zoveel mogelijk binnen hun natuurlijke leefomgeving (gezin, school en vrijetijdsbesteding).

Door een brug te slaan tussen wetenschap en praktijk bieden wij wetenschappelijk en professioneel verantwoorde behandelingen, ondersteuning en onderwijs. Wij spelen flexibel in op nieuwe ontwikkelingen door middel van snelle programmaontwikkeling en methodieimplementatie.”

De visie van de Bascule:

“De Bascule ziet zich zelf als een zorgverlenende organisatie die zich op een doelmatige en efficiënte manier inzet voor een toegankelijk, volledig en complementair kinder- en jeugd-psychiatrisch zorgaanbod in Amsterdam en omstreken. Bovendien voorziet de Bascule in (speciaal) onderwijs voor de kinderen die in behandeling zijn. Om dit waar te kunnen maken, staat de cliënt en zijn omgeving binnen de Bascule centraal. Cliënten mogen de best mogelijke zorg verwachten van de Bascule, geleverd in een professionele, respectvolle en vriendelijke omgeving. De Bascule levert een extra inspanning om aan te sluiten bij de realiteit van de multiculturele samenstelling van de bevolking in haar verzorgingsgebied. De Bascule past haar visie op de organisatie, personeelsbeleid en de daarmee samenhangende behandelvisie en opleidingsvisie voortdurend aan op ontwikkelingen in de zorgvraag en de omgeving. Zij is vernieuwend in zowel het zorgaanbod als in de wijze waarop de zorg is georganiseerd. Daarnaast heerst er een grote mate van wederkerigheid binnen de Bascule: wat gevraagd wordt van de ander wordt ook aan die ander geboden. Dit is geconcretiseerd in het Basculemodel dat dient als leidraad bij het meerjarenbeleid. Om kwalitatief goede zorg te kunnen bieden en te voldoen aan “the state of the art” participeert de Bascule in wetenschappelijk onderzoek, methodiekontwikkeling, onderwijs en opleiding binnen het vakgebied en de kennisgebieden die relevant zijn voor de kinder- en jeugdpsychiatrie. Om complementaire en kwalitatief hoogwaardige zorg en onderwijs te kunnen garanderen werkt de Bascule samen met andere organisaties op het gebied van jeugdzorg, onderwijs, jeugdbeleid, volwassenen zorg, somatische zorg en wetenschappelijk onderzoek.”

De kernwaarden van de Bascule:

- **Klant- en vraaggericht:**
Een hoge kwaliteit van de dienstverlening houdt in dat cliënt en klant centraal staan, binnen het kader van de organisatiedoelstellingen. Ook acties die uit de andere kernwaarden voortvloeien worden getoetst op de meerwaarde die deze acties opleveren voor de cliënt. Interculturalisatie van de Bascule is een noodzakelijke voorwaarde voor klantgerichtheid.
- **Systeemgericht:**
De problemen die kinderen en hun opvoeders aandragen worden altijd in de context van de dagelijkse leefomgeving (thuis, op school en bij de vrije tijdsbesteding) onderzocht en behandeld en bij de evaluatie wordt het gehele cliëntensysteem betrokken.
- **Professioneel:**
Cliënten mogen van de Bascule het hoogste niveau van professionele deskundigheid verwachten. Om dit te kunnen realiseren biedt de Bascule opleiding en onderwijs voor zowel de eigen medewerkers, collega's van andere organisaties als toekomstige professionals.
- **Vernieuwend / innovatief:**
De Bascule heeft de ambitie om alert en flexibel in te spelen op nieuwe ontwikkelingen in en rondom het vakgebied waarin ze actief is. Dit gebeurt onder meer door de ontwikkeling van

programma's en door implementatie van nieuwe methodieken. In samenwerking met universiteiten wordt door onderzoek en onderwijs bijgedragen aan de wetenschappelijke onderbouwing van het vakgebied.

(Jaarverslag, 2008)

Met behulp van de kernwaarden wil de Bascule zich de komende jaren richten op een versterking van de ondernemingszin en het meer marktgericht maken van de organisatie. De nieuwe divisiestructuur biedt hiertoe de mogelijkheid vanwege de mate van zelfstandigheid die de divisies in de nieuwe structuur toekomt.

Appendix IV Overzicht met belangrijke competenties

In deze appendix zijn verschillende competenties opgenomen die vanuit de literatuur zijn opgesteld. Zoals eerder gezegd zijn deze niet oneindig. Ook overlappen de verschillende trajecten elkaar.

Onderzoek:

- **Omgevingsgericht:** Aandacht tonen aan de omgevingsfactoren. Goed geïnformeerd zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen en overige omgevingsfactoren en het effectief benutten van deze kennis voor de organisatie.
 - *Identificeren van stakeholders:* De verschillende stakeholders bepalen die bij het implementatie- of verandertraject betrokken zijn.
 - *Organisatie bewustzijn:* Inzicht hebben in het functioneren van de organisatie. Rekening houden met de doelen en waarden van de organisatie en de gevolgen voor de klanten bij het ondernemen van acties.

- **Analyseren:** In staat zijn om het probleem te doorgronden. Als het ware het complexe proces in stukjes hakken om zodoende alle facetten te begrijpen.
 - *Probleemanalyse:* De herkomst en interne samenhang van de losse componenten beschrijven. Oorzaken hiervan achterhalen en relevante informatie verzamelen.
 - *Zelfkennis:* Beseffen dat je zelf niet alles kan begrijpen en kan weten. Beseffen wat je wel en wat je niet kan.

- **Vertrouwen kweken:** Ervoor zorgen dat tijdens het onderzoekstraject er een vertrouwensband wordt opgebouwd tussen de verschillende betrokkenen.
 - *Samenwerking:* Met betrokkenen samenwerken aan het traject. Te veel alleen beslissingen maken heeft negatieve gevolgen voor het draagvlak en roept weerstand op.
 - *Betrouwbaarheid:* Betrouwbaar zijn, je houden aan de gemaakte afspraken en consequenties ervan aanvaarden. Nadelige gevolgen voor eigen rekening nemen en zo goed mogelijk deze nadelige gevolgen wegnemen bij anderen.
 - *Klantgerichtheid:* Gedurende het proces het belang van de klant (of cliënt) in het oog houden.
 - *Sensitiviteit:* Gevoelens, gedachtes en houding van betrokkenen herkennen en erkennen en daarvoor open staan. Inzien dat er altijd meerdere werkelijkheden zijn. Rekening houden met de eigen invloed op anderen.

Advies:

- **Verskillende rollen:** Beseffen dat er in de adviesrol verschillende rollen kunnen worden aangenomen.
 - *Verdelen van de rollen:* Gedurende het adviestraject de verschillende rollen kunnen verdelen tussen de klant en de eigen persoon.
 - *Switchen van rol:* Unieke situaties vragen een unieke rol. De situatie omschrijven om vervolgens een meer directieve of meer non-directieve rol te kiezen.
 - *Verskillende functies kunnen uitvoeren:* In staat zijn om de verschillende functies die bij advieswerk komen kijken te kunnen uitvoeren. De 10 functies van Kubr (2002).
- **Communicatie:** Communiceren met de klant op dusdanige wijze dat de essentie van de boodschap overkomt.
 - *Praten op verschillende niveaus:* Rekening houden met de positie van de klant in de organisatie. Afwisseling tussen strategisch en technisch niveau.

- *Gebruik van vaktaal*: De juiste mate van vaktaal gebruiken. Verschil in werkgebied zorgt er vaak voor dat taalgebruik (jargon) van de ander niet wordt begrepen. Het is dus belangrijk zorgvuldig de juiste woorden te kiezen.
- *Verbale communicatie*: Het kiezen van de juiste woorden is belangrijk om duidelijk over te komen en begrepen te worden.
 - Toon, snelheid, innemen van pauzes: Deze factoren bepalen (deels) of de boodschap goed overkomt. Duidelijk praten op de juiste snelheid, aangepast op de klant.
- *Non verbale communicatie*: De manier waarop men overkomt op de ander zonder woorden te gebruiken. Dit draagt bij aan een goede ontvangst van de boodschap.
 - Fysieke houding: De fysieke houding die wordt aangenomen heeft invloed op de klant. Open of gesloten houding (armen over elkaar of niet), rechtop of onderuit gezakt.
- *Vragen stellen*: De juiste vragen stellen is belangrijk om goed te kunnen communiceren.
 - Eerlijke open vragen: Veel vragen dwingen de klant een bepaalde hoek in, open vragen stellen is belangrijk om achter de echte wensen en het probleem van de klant te komen. Doorvragen indien de boodschap niet helder is.
- *Luisteren*: Door echt te luisteren naar de klant kan achter het probleem of de wens worden gekomen. De essentie oppikken en de klant ruimte geven om te praten.
 - Gesprek vertragen: Pauzes inlassen in het gesprek door stiltes te laten vallen zorgen ervoor dat er beter geluisterd kan worden en de boodschap dus beter kan worden ontvangen.

Veranderen:

- **Bewust zijn van verandering**: Beseffen dat er een verandering plaatsvindt.
 - *Besef van de uniekheid van de verandering*: Beseffen dat elke verandering op zich staat en dat geen enkele verandering met een eerdere verandering is te vergelijken.
 - *Sense of urgency kweken*: Ervoor zorgen dat het belang en de noodzaak van de verandering wordt over gebracht.
 - Overtuigingskracht: Zó overtuigend overkomen dat betrokkenen eventueel na twijfel het belang inzien van de verandering en instemmen met de verandering.
- **Complexiteit omgeving**: Beseffen dat de verandering uniek is en plaatsvindt in een complexe omgeving met veel verschillende factoren die van invloed (kunnen) zijn.
 - *Koppelen van visies en waarden betrokkenen*: Betrokkenen hebben verschillende waarheden tijdens het verandertraject. De verandermanager is in staat deze verschillende waarheden te zien en ze te gebruiken om gezamenlijk tot één visie te komen.
- **Managen**: Het in goede banen leiden en creëren van voorwaarden voor de betrokkenen om het verandertraject succesvol te laten verlopen.
 - *Verschillende belangen*: Bewust zijn van het feit dat betrokkenen verschillende belangen hebben, sommige zullen wel positief zijn, andere zullen weerstand hebben tegen de verandering.
 - *Weerstand verminderen*: Een succesvolle verandering wordt verkregen door weerstand te verminderen. Een gedeelde visie, gezamenlijke besluiten en participatie dragen hiertoe bij. Inspelen op de intrinsieke motivatie van betrokkenen.
 - *Draagvlak creëren*: Steun en participatie van medewerkers verkrijgen zorgen voor draagvlak. Zelf positief zijn tegenover de verandering zorgt ervoor dat betrokkenen ook positiever worden. Verkondigen van de haalbaarheid, het geloof in de noodzaak en het achterwege blijven van nadelige persoonlijke effecten zorgen voor draagvlak.

- *Visie uitdragen*: De (gedeelde) koers van de verandering helder uitdragen leidt tot specificaties van de veranderdoelen in de vorm van acties en draagt bij aan het begrip van de betrokkenen waardoor draagvlak wordt gecreëerd.
 - *Overtuigingskracht*: De visie moet krachtig en helder worden uitgedragen, gebeurt dit niet dan zal er minder vertrouwen zijn in het verandertraject.
- *Medewerkers verantwoordelijkheid geven*: Door medewerkers autonomie te geven voelen ze zich meer betrokken bij het veranderproces en staan ze er positiever tegenover. Verandering moet gezien worden als een teamprestatie.
- *Coachen*: Betrokkenen helpen hun mogelijkheden te zien en deze te ontwikkelen.
 - *Feedback geven*: Feedback geven op behaalde en niet behaalde resultaten draagt ertoe bij dat inzicht wordt verschaft in de eigen persoon en geeft een gevoel van betrokkenheid van het (top)management.
 - *Initiatieven stimuleren*: Door betrokkenen te motiveren en te stimuleren met initiatieven te komen worden ze meer betrokken bij het verandertraject.
- *Faciliteren*: Betrokkenen voorzien in de behoefte die ze nodig hebben voor het verandertraject, te weten informatie, kennis, macht en beloning.
- *Leiding geven (groep/individueel)*: Richting en sturing geven aan het individu of de groep, samenwerking stimuleren ten einde gestelde doelen te bereiken en te handhaven.
- *Kiezen van de juiste leiderschapsstijl*: De complexiteit vraagt om leiderschapsstijlen te kunnen wisselen in steeds weer unieke situaties. Van faciliterend tot meer sturend.

- **Ondernemerschap (stimuleren)**: Medewerkers stimuleren om op een meer ondernemende manier naar de organisatie en de markt(werking) te kijken.

- *Klantgerichtheid*: Denken vanuit het oogpunt en het belang van de klant en cliënt.
- *Marktgerichtheid*: Beseffen dat marktwerking in de zorg zijn intrede doet en dat dit (interne cultuur) gevolgen heeft voor de organisatie. Marktgerichtheid is zoeken naar nieuwe mogelijkheden die zich voordoen.
- *Stimuleren intrinsieke motivatie*: Klanten en medewerkers stimuleren ondernemend te zijn door hen respect en dankbaarheid te tonen voor hun werk en hen tegelijkertijd te wijzen op de veranderende markt.
- *Durf tonen*: Risico's durven nemen om herkenbare voordelen te halen.
- *Initiatief nemen*: Actief handelen door kansen op te zoeken en hierop actie te ondernemen.
- *Creatief zijn*: Het bedenken van nieuwe werkwijzen om klanten (cliënten) tevreden te stellen en nieuwe klanten (cliënten) binnen te halen.
- *Flexibiliteit*: Indien nodig de eigen stijl aanpassen om flexibel te zijn en de klant (cliënt) te helpen.

Implementatie:

- **Bewust zijn van de implementatie**: Beseffen dat er een implementatie plaatsvindt.
 - *Besef van de uniekheid van de implementatie*: Beseffen dat elke implementatie op zich staat en dat geen enkele implementatie met een eerdere implementatie is te vergelijken.
 - *Sense of urgency kweken*: Ervoor zorgen dat het belang en de noodzaak van de verandering wordt over gebracht.
 - *Overtuigingskracht*: Zó overtuigend overkomen dat betrokkenen eventueel na twijfel het belang inzien van de verandering en instemmen met de verandering.
- **Complexiteit omgeving**: Beseffen dat de implementatie uniek is en plaatsvindt in een complexe omgeving met veel verschillende factoren die van invloed (kunnen) zijn.

- *Koppelen van visies en waarden betrokkenen*: Betrokkenen hebben verschillende waarheden tijdens het implementatietraject. De manager is in staat deze verschillende waarheden te zien en ze te gebruiken om gezamenlijk tot één visie te komen.

- **Managen**: Het in goede banen leiden en creëren van voorwaarden voor de betrokkenen om het implementatietraject succesvol te laten verlopen.

- *Meervoudige werkelijkheid zien*: Beseffen dat betrokkenen allemaal hun eigen werkelijkheid hebben, tevens in staat zijn om gezamenlijk tot een doel te komen.

- *Stijl afstemmen op de omgeving*: Afhankelijk van de omgevingsfactoren de eigen stijl van leiding geven aanpassen.

- *Leiding geven (groep/individueel)*: Richting en sturing geven aan het individu of de groep, samenwerking stimuleren ten einde gestelde doelen te bereiken en te handhaven.

- *Consistent zijn*: Samenhang creëren in de gestelde doelen en de interventies en acties die hierop gericht zijn. Consistentie zorgt voor geloofwaardigheid.

- *Daadwerkelijk acties ondernemen en vastleggen*: Bewust ervoor kiezen om over te gaan op acties en het praten en overeenstemmen achter te laten. Actief handelen is noodzakelijk om vooruit te komen.

- *Weerstand verminderen*: Een succesvolle verandering wordt verkregen door weerstand te verminderen. Een gedeelde visie, gezamenlijke besluiten en participatie dragen hiertoe bij. Inspelen op de intrinsieke motivatie van betrokkenen.

- *Draagvlak creëren*: Steun en participatie van medewerkers verkrijgen zorgen voor draagvlak. Zelf positief zijn tegenover de verandering zorgt ervoor dat betrokkenen ook positiever worden. Verkondigen van de haalbaarheid, het geloof in de noodzaak en het achterwege blijven van nadelige persoonlijke effecten zorgen voor draagvlak.

- **Organiseren**: Het overzichtelijk invullen van taken die gedaan moeten worden, door wie ze gedaan moeten worden en wanneer ze gedaan moeten worden.

- *Plannen*: Bepalen van doelen, prioriteiten en benodigde acties en het bepalen van tijd en middelen om de gestelde doelen te bereiken.

- *Overzicht hebben over het hele proces*: Overzicht hebben van het implementatieproces. Als het ware het traject van bovenaf bekijken.

- *Organiseren*: De benodigde mensen en middelen identificeren en binnen halen die voor een actie noodzakelijk zijn en deze zodanig inzetten dat de doelen worden behaald.

- *Voortgang bewaken*: Bewaken en controleren van de algehele voortgang, van de vooraf vastgestelde (tussentijdse) doelen en acties. Anticiperen op toekomstige ontwikkelingen.

- **Interactie**: Aandacht geven aan het interactie proces met betrokkenen.

- *Kritische houding*: Kritische houding naar de eigen persoon; wat kan je wel en niet.

- *Authenticiteit*: Het zelf kiezen van waardevolle interventies, alleen voor een interventie kiezen wanneer je die als manager geloofwaardig acht en ziet zitten.

- *Zelfreflectie*: Blik op het eigen handelen en de eigen houding. Beseffen dat je eigen gedrag van invloed is op het doen en laten van de ander.

Appendix V Flankerende aanbevelingen

In deze appendix zijn enkele zaken beschreven die mij zijn opgevallen tijdens mijn periode van onderzoek binnen de Bascule. De opmerkingen die gemaakt worden zijn niet direct gericht op bepaalde competenties maar zijn wel punten waar verbetering mogelijk is.

- *Prioriteiten stellen*
Een weg richting de toekomst moet voor iedereen duidelijk zijn in de Bascule. Medewerkers moeten weten wat er de komende periode (maanden, jaren) gaat gebeuren en waar belang aan wordt gehecht. Dit betekent dat er keuzes gemaakt moeten worden. Niet aan alles kan de nodige aandacht besteed worden omdat anders de werkdruk nog groter wordt. Door keuzes te maken wordt het duidelijk waar belang aan wordt gehecht in de Bascule. Keuzes maken betekent ook dat kiezen voor het ene inhoud dat het andere niet wordt gekozen en dit (deels en tijdelijk) aan de kant kan worden gelegd.
- *Helderheid en transparantie*
In het onderzoek is dit ook al aangehaald. Niet alleen met het oog op de zorgverzekeraars zijn dit belangrijke aspecten ook voor de effectiviteit van de interne organisatieprocessen is dit belangrijk. Voor sommige projecten of activiteiten is het nu niet altijd duidelijk wie de kar gaat trekken, van waaruit de financiering plaatsvindt en welke spelers er betrokken moeten worden. Vaak wordt er nu nog gehandeld vanuit eilandjes, men weet niet waar anderen zich mee bezighouden en wat het doel is van de ander.
- *Werkdruk*
Waarschijnlijk een overbodige opmerking, verschillende mensen hebben het over de werkdruk gehad, deze wordt als hoog ervaren. Een mooi voorbeeld hiervan is een opgevangen gesprek in de wandelgangen; weinig aanmeldingen voor een training terwijl vooraf iedereen enthousiast was over deze training. Iedereen zegt wel te willen maar uiteindelijk gaat er bijna niemand vanwege het gebrek aan tijd. Dit issue heeft ook te maken met het eerste punt, prioriteiten stellen, al dan niet in combinatie met het verplichten van zaken.
- *Eenduidig beleid*
Tijdens de interculturalisatie training die ik heb gevolgd heb ik verschillende mensen gesproken. Voor de één was de training verplicht gesteld voor de ander was het meer een vrije keus om de training te volgen. Ook dit houdt in dat er keuzes gemaakt moeten worden, enerzijds om te voorkomen dat de werkdruk te groot wordt en anderzijds om ervoor te zorgen dat iedereen weet waar de organisatie voor staat en wat de toekomstvisie is van de organisatie.
- *Programmamanagement; promotie*
De bekendheid van het programmamanagement van de Bascule is voor verbetering vatbaar. Te weinig mensen weten van het bestaan van het programmamanagement af en weten al helemaal niet wat het programmamanagement te bieden heeft. Het programmamanagement moet meer gepromoot worden in de organisatie zodat medewerkers het programma beter weten te vinden en er beter gebruik wordt gemaakt van de diensten die het te bieden heeft. Het houden van een presentatie voor divisiedirecteuren en leidinggevenden en wellicht ook directe medewerkers, zal ervoor zorgen dat de bekendheid wordt vergroot. Een presentatie met daarin duidelijk vermeld wat de mogelijkheden zijn en waarvoor medewerkers gebruik kunnen maken van het programmamanagement zal de bekendheid en de vraag ernaar doen toenemen.

Appendix VI Reflectieverslag

In een periode van drie maanden heb ik mijn bacheloropdracht uitgevoerd bij het academisch centrum voor kinder- en jeugdpsychiatrie de Bascule te Amsterdam. Deze drie maanden heb ik als zeer leerzaam ervaren en vlogen in mijn beleving voorbij. Het zelfstandig uitvoeren van een onderzoek binnen een bedrijf heeft mij inzicht gegeven in de werkzaamheden van het bedrijf. Naast alle theoretische concepten en inzichten die je de eerste drie jaar van je studie opdoet ga je de praktijk ervaren, dit is toch wel anders. Ik heb het als erg waardevol ervaren om de inzichten die ik de afgelopen jaren heb gekregen tijdens het studeren te koppelen aan de praktijk. Het meelopen op de werkvloer, de gesprekken en vergaderingen waar ik bij ben geweest geven je een beeld van hoe het er in de praktijk aan toe gaat. Je leert met mensen om te gaan en krijgt inzichten in de processen van de organisatie. De contacten die je opbouwt met collega's, de gesprekken tijdens de pauzes - soms over privé zaken maar soms ook over de gang van zaken binnen de organisatie - hebben mij een kijkje gegeven in de praktijk en hebben bijgedragen aan mijn kennisontwikkeling.

Ik vond het niet alleen leerzaam en waardevol om in een periode van drie maanden tijd ervaring vanuit de praktijk op te doen, ik vond het ook erg leuk. Vraagstukken omtrent diversiteit heb ik altijd al interessant gevonden en om dan nu een onderzoek uit te voeren waarbij diversiteit een belangrijke rol speelt vond ik erg interessant. Ik denk dat ik wel kan zeggen dat ik veel heb geleerd van met name dit deel van het onderzoek. Enerzijds het bezig zijn met dit thema, er bewust over nadenken en anderzijds van mijn begeleider (de programmamanager interculturalisatie) heb ik veel geleerd en kennis opgedaan. In gesprekken over diversiteitsvraagstukken ben ik wel aan het denken gezet en heb ik geleerd om buiten mijn bestaande kaders te denken en nog meer oog te hebben voor ideeën en handelen van anderen.

Ook het feit dat ik mijn onderzoek heb gedaan bij een zorginstelling vond ik erg leuk en interessant. Tijdens je bachelorperiode doe je niet of nauwelijks kennis op over zorginstellingen en om dan in de praktijk te ervaren hoe het in een zorginstelling er aan toe gaat is erg interessant. Er is toch wel sprake van een andere cultuur in een zorginstelling in vergelijking met een organisatie die puur op winst gericht is. Ook het feit dat je met professionals te maken hebt maakt het interessant. Ik kan haast zeggen dat ik in sommige gevallen daadwerkelijk een wereld van verschil heb ervaren tussen bijvoorbeeld een psycholoog of psychiater en iemand die veel meer vanuit een bedrijfskundige hoek bepaalde zaken analyseert. Vooral gedurende de momenten dat ik meeliep met de programmamanager EBW kwam dit sterk naar voren. De communicatie tussen beide, de verschillen en soms het onbegrip dat ontstaat omdat men elkaar niet begrijpt vond ik erg interessant.

Behalve de leuke en interessante zaken waren bepaalde zaken soms ook best lastig. Het maken van de koppeling tussen de eisen vanuit het bedrijf en de eisen die zijn gesteld vanuit de universiteit vond ik zeker in het begin niet altijd even makkelijk, al is dit uiteindelijk redelijk goed gelukt denk ik en is er een rapport ontstaan dat waardevol is voor de organisatie en ook voor mijzelf als student. Na afloop van mijn presentatie in de Bascule ontstond er een leuke discussie, het is dan leuk om te constateren dat mijn eigen geschreven stuk daartoe heeft kunnen bijdragen.

Één van mijn persoonlijke doelen gedurende de periode van stage was om mij kritisch op te stellen en proberen om een actieve houding aan te nemen. Ik denk dat dit wel gelukt is, wanneer ik vragen had heb ik die altijd wel gesteld en ook mijn mening over allerlei zaken heb ik altijd wel durven zeggen. Al is dit wel een punt dat in de toekomst nog meer naar voren mag komen, ik denk dat ik nog meer mag zeggen wat ik vind en zo mijzelf kan laten zien. Ik heb geprobeerd zelfstandig te werken maar heb altijd wel open gestaan voor commentaar, dit omdat ik ervan overtuigd ben dat je juist veel kan leren van mensen met meer ervaring die commentaar geven op mijn functioneren of geschreven stukken.

Al met al vond ik de afgelopen periode erg waardevol, leuk en leerzaam. Hoewel het vrij lastig is om in de toch wel korte periode echt een waardevol rapport op tafel te leggen, denk ik dat ik tevreden mag zijn met het eindresultaat van het rapport en ook met name de ervaring en kennis vanuit de praktijk die ik heb opgedaan in de afgelopen drie maanden.

Bibliografie

- Babbie, E. (2007). *The Practice of Social Research*. Belmont: Thomson Wadsworth.
- Bakas, A., & Van Wolde, H. (1997). *Blikken zonder blozen; management van diversiteit*. Lelystad: IVIO.
- Bandler, R., & Grinder, J. (1975). *The structure of magic: A book about language and therapy*. Palo Alto, California: Science and Behavior Books.
- Belbin, R. (1998). *Teamrollen op het werk*. Academic Service.
- Bennebroek Gravenhorst, K. (2008). Een redenering voor veranderen. *M&O*, Nummer 3/4, Mei/Augustus, 232-244.
- Blythe, J. (2006). *Principles & Practice of Marketing*. London: Thomson Learning.
- Bokeloh, P. (2008). *Zorgaanbod aan zet*. Epe: ABN AMRO N.V. Druk: Hooiberg.
- Boyatzis, R. E., & McClelland, D. C. (1980). Opportunities for counselors from the competency assessment movement. *Personnel and Guidance Journal*, 368-372.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager. A model for effective performance*. New York: Wiley.
- Canoy, M. (2009, Februari 6). Marktwerving in de zorg: ondernemende zorg of zorgende ondernemers. *oratie aan de Universiteit van Tilburg*.
- Connor, D. (1995). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed en prosper where others fail*. New York: Villard Books.
- Daft, R. (2006). *The new era of management*. Thomson South-Western.
- De Caluwe, L., & Vermaak, H. (2006). *Leren Veranderen: Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Durlak, J., & DuPre, E. (2008). Implementation matters: A review of research on the influence of implementation on program outcomes and the factors affecting implementation. *American Journal of Community Psychology*, 41, 327-350.
- Eijkhout, E., Van Persie, M., & Van Riet, C. (2007). *Klik: Een persoonlijke benadering van adviesvaardigheden*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Gemeente Amsterdam, Dienst onderzoek en statistiek*. (2008). Retrieved December 7, 2009, from Website van Gemeente Amsterdam; Dienst onderzoek en statistiek: <http://www.os.amsterdam.nl/tabel/4380/>
- Gilbert, T.H. (1978). *Engineering Worthy Performance*. New York: McGraw-Hill.
- Grol, R., & Wensing, M. (2006). *Implementatie: Effectieve verbetering van de patiëntenzorg*. Maarssen: Elsevier gezondheidszorg.
- Guilar, J. D. (2001). *The interpersonal communication skills workshop, a trainers guide*. New York: Amacom.

- Guiver-Freeman, M. (2001). *Praktisch competentiemanagement*. Schoonhoven: Academic Service.
- Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1990). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School.
- Hasenfeld, Y. (2007). *Human Service Organizations*. Essex: Pearson Custom Publishing.
- Heller, F. (1994). Verandering in organisaties: stimulerende en remmende factoren. In P. Drenth, H. Thierry, & C. J. De Wolff, *Nieuw handboek arbeids- en organisatiepsychologie*. Deventer: Van Loghum.
- Hoekstra, H., & Van Sluijs, E. (2001). *Management van competenties: Het realiseren van HRM*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Hulscher, M. (2000). *Effectieve implementatie: theorieën en strategieën*. Den Haag: ZonMw.
- Jaarverslag academisch centrum kinder- en jeugdpsychiatrie de Bascule (2008). *Jaarverslag 2008 De Bascule*. Amsterdam.
- Jackson, P. (1994). *Desk research*. London: Kogan Page Limited.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Exploring Corporate Strategy*. London: Pearson Education Limited.
- Jonker, J., & Pennink, B. (2004). *De kern van methodologie*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Kanter, R., Stein, B., & Jick, T. (1992). *The challenge of organizational change*. New York: The Free Press.
- Kor, R., & Wijnen, G. (2005). *Essenties van project- en programmamanagement; succesvol samenwerken aan unieke opgaven*. Deventer: Kluwer.
- Kotter, J. (1995). Leading change: Why Transformation Efforts fail. *Harvard Business Review* , 67.
- Kramer, S. (2004). *Interculturele competentieprofielen in de GGZ*. Rotterdam: MIKADO; kenniscentrum interculturele geestelijke gezondheidszorg.
- Kubr, M. (2002). *Management consulting; A guide to the profession (fourth edition)*. Geneva: International Labour Office.
- Kuhlmann, M., & Hoogendoorn, B. (2008). *Implementatiekunst; voor realistisch veranderen*. Pentascope.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. In Cartwright, D. (Ed.), *Field theory in Social Science* , 228.
- Lippitt, G. e. (1979). *The consulting process in action* . La Jolla, Callifornia, : University Associates.
- McClelland, D. (1973). Testing for Competence rather than for 'intelligence'. *American Psychologist* , 28, 1, 423-447.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw Hill.

- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2009, September 25). *Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport*. Retrieved November 23, 2009, from Website van Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport: <http://www.minvws.nl/dossiers/marktwerking-in-de-zorg/default.asp>
- Mulder, M. (2001). *Competentiemanagement in organisaties: Perspectieven en praktijk*. Steenwijk: Gorter.
- Normann, R. (2002). *Service Management; Strategy and leadership in service business*. West Sussex, England: Wiley.
- Office of Government Commerce (2008). *Common glossary of terms and definitions*. London: OGC.
- Oomkes, F. (1995). *Training als beroep*. Amsterdam/Meppel: Boom.
- Pater, L., Roest, S., Dubbeldam, S., & Verweijen, M. (2001). *Implementeren. Het speelveld in de praktijk*. Utrecht: Lemma.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage Publications.
- Pellegrinelli, S. (1997). Program management: organising project-based change. *International journal of project management* , Vol. 15, 141-149.
- Project Management Institute (2000). *Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Newtown Square: PA.
- Quirke, B. (1998). *Communicating corporate change*. Berkshire: McGraw-Hill.
- Rosenberg, M. (1999). *Geweldloze communicatie: ontwapenend en doeltreffend*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Schein, E. (1987). *Process consultation: Lessons for Managers and Consultants*. Reading Massachusetts: Addison-Wesley.
- Schut, F. (2003, Mei 9). De zorg is toch geen markt? Laveren tussen marktfalen en overheidsfalen in de gezondheidszorg. *Oratie Erasmus Universiteit Rotterdam* .
- Seegers, J. (2006). *Assesment centers: fundament voor HRM: De basis voor competentie management en performance improvement*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Sichtman, S. (2005). De kloof tussen denken en doen in verandermanagement. *Management Executive* .
- Smid, G., van Hout, E., & Burger, Y. (2005). Leiding bij organisatieverandering: Regels voor succesvol opdrachtgeverschap bij interim-management. *M&O* , nummer 3 Mei/Juni.
- Somers, J. (2004). Annie van de GGZ behandelt Ali. *Te verschijnen bij Sigra* . Amsterdam.
- Strauss, G. (1998). Participation works - if conditions are appropriate. In F. Heller, E. Pusic, G. Straus, & P. Wilpert, *Organizational participation: Myth and reality* (pp. 190-219). Oxford: Oxford University Press.

Strikwerda, J. (2000). De organisatie-adviseur: professionele of zakelijke dienstverlening? *MAB*, Vol. 74, nr. 12, pp. 553-559.

Sue, S. (1998). In search of cultural competence in psychotherapy and counseling. *American Psychologist*, 4.

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Innovation, Integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.

Twynstra, A., & Keuning, D. (1995). *Organisatie-advieswerk*. Houten: Educatieve Partners Nederland B.V.

Van Beirendonck, L. (2004). *Iedereen competent: Handleiding voor competentie management dat werkt*. Leuven: Acco.

Van Duren, A., & Van Manen, M. (1995). *Integraal veranderen*. Assen: Van Gorcum.

Van Leeuwen, G. (2005). Zorgmarketing nieuwe uitdaging voor de zorg. *ZM*.

Van Oudenhoven, J., & Van der Zee, K. (2002). Predicting multicultural effectiveness of international students: the Multicultural Personality Questionnaire. *International Journal of intercultural relations*, vol. 26.

Van Wijk, J. (2004). *Competentietraining management*. Amsterdam: Boom.

Vanderheyden, K., & Warmoes, V. (2007). *Grootmeester in communiceren*. Uitgeverij Lanno NV: Tielt; Scriptum Uitgeverij: Schiedam.

Visser, M., Willems, L., & Ribbens, H. (2005). Een kwestie van contact: Communicatie en veranderingsbereidheid. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 7-24.

Want, J. H. (1993). Managing radical change. *Journal of business strategy*, May/June.

Werkman, R., Boonstra, J., & Bennebroek Gravenhorst, K. (2001). Het veranderingsvermogen van organisaties. *M&O*, 7-27.