



# Samen is evident

Participatie, relaties en betrokkenheid centraal in het woonzorgcentrum



# Inhoud

Woord vooraf	4	Informeren	15
		Consulteren	17
Inleiding	6	Betrekken	18
		Cocreëren	20
		Mee beslissen	22
<b>01. PARTICIPATIE: waarom (nu)?</b>	<b>8</b>	02.5. Participatiebreedte	24
01.1. Maatschappij: van altijd en toch nieuw	8	Doelgroep: bewoner – medewerker – familie	24
01.2. Ouderen: sleutel tot goed leven	9	Niveau: individueel – groep – organisatie	25
01.3. Organisatie: brug naar werkbaar werk	10	Terrein: tijdsbesteding – dienstverlening – beleid	25
<b>02. RELATIEGESTUURDE PARTICIPATIE: wat?</b>	<b>11</b>	<b>03. RELATIEGESTUURDE PARTICIPATIE: hoe?</b>	<b>26</b>
02.1. Klare taal...	11	03.1. Een participatiekader als een mengpaneel	26
Participatie	11	03.2. Vijf kantelingen	28
Individueel of collectief	11	03.3. De wil is er	29
Enkel bewoners?	12	03.4. Visie is gedragen	32
02.2. Van passief tot actief	12	03.5. Proces is doordacht	35
Aanbodgestuurd werken	12	03.6. Samen is evident	37
Vraaggestuurd werken	12	03.7. Leiderschap is gedeeld	40
Relatiegestuurd werken	13		
02.3. Een participatiekader	13	<b>04. Tot slot</b>	<b>43</b>
02.4. Participatievormen	15		

# Woord vooraf

Onze bevolking vergrijsd en verzilvert. Woon- en zorgvoorzieningen voor ouderen zijn een belangrijke uitdaging in de toekomst. In woonzorgcentra moeten ouderen kunnen rekenen op kwaliteitsvolle zorg, maar even belangrijk is dat ze daar ook goed kunnen leven, met autonomie en participatie als leidende principes. Ouderen koesteren die waarden, zoals te lezen is in de KBS-publicatie *iedereen heeft het recht om te kiezen. Oudere mensen ook. De woon- en zorgvoorzieningen van morgen*. Daarin staan participatie en relationele zorg voorop.

Om van woonzorgcentra leefomgevingen te maken en niet plaatsen waar er wordt verzorgd, is er een evolutie nodig in het denken over het woonzorgcentrum en de organisatie ervan. De Scandinavische Tubbe-aanpak, die in 2017 in België werd gelanceerd op initiatief van de Koning Boudewijnstichting, vormt een interessant voorbeeld van een model waar "relatie" en "goed samenleven" centraal staan binnen de arbeidsorganisatie. Zo krijgen bewoners inspraak bij beslissingen over de organisatie van het dagelijks leven. Zij worden bijvoorbeeld aangemoedigd om de keuze van dagelijkse activiteiten of maaltijden mee te bepalen. Op dezelfde manier worden personeelsleden betrokken en geraadpleegd, onder meer over de organisatie van hun werk. Tubbe-organisaties stappen af van een exclusief verzorgende rol naar een meer ondersteunende rol, met een ruimere aandacht voor sociale contacten en activiteiten. De directie versterkt de

autonomie en beslissingsruimte van bewoners én van werknemers in de organisatie.

Die benadering creëert een relationele zorgdynamiek: bewoners ontwikkelen relaties met medewerkers, andere bewoners, hun leefomgeving, maar ook met hun familie en buurt. Een gedeelde visie, een echt levensproject en "iedereen participeert" in het woonzorgcentrum: dit zijn de sleutelwoorden die de Koning Boudewijnstichting ondersteunt met als vaste leidraad de kwaliteit van de relaties tussen bewoners, families, medewerkers, de directie en ook de buurt.

KBS koos ervoor om dit thema in partnerschap met Zorgnet-Icuro verder te verkennen en samen ook andere inspirerende en veelbelovende modellen te onderzoeken. Het woonzorgcentrum van de toekomst zal er anders uitzien dankzij deze inspiratiegids. Het kan zo een (t)huis worden waar het goed wonen en werken is. De bewoners moeten hun thuis zelf kunnen kiezen, én zelf kunnen aansturen zoals de adviesgroep ouderen van de Koning Boudewijnstichting aangaf. Een toekomstverhaal waar KBS en Zorgnet-Icuro op intekenen.

We nodigen alle woonzorgcentra uit om hier actief mee aan de slag te gaan: **samen is evident!**



# Inleiding

“ *‘Participation is the act of taking part in something’* ”

Participatie. Je ziet de term overal opduiken. En dus ook in woonzorgcentra. In trajecten om te werken aan kwaliteit van zorg, leven en werken krijgt participatie stelselmatig een plaats, als doel of als onderdeel van de weg. Is het een hype? Betekent het een echte meerwaarde? Is het iets technisch dat je met enkele ingrepen doet? Of gaat het om een overtuiging en een cultuur die elke dag moet groeien, worden gevoed en gekoesterd?

Wat kunnen participatie en relationele zorg betekenen voor het woonzorgcentrum? We verkennen in deze gids diepgaand enkele modellen om een breed en duidelijk zicht te krijgen op participatie in het

woonzorgcentrum. We bestuderen hoe de modellen werken en wat ervoor nodig is. We zoeken naar de gemeenschappelijkheid onder deze modellen, de fundamenten van participatie en relationele zorg.

Deze gids tekent de krijtlijnen voor woonzorgcentra om met relatiegestuurde participatie aan de slag te gaan. Wat kan participatie vandaag voor hen betekenen? Wat is er nodig om participatie in het woonzorgcentrum tot zijn recht te laten komen? We formuleren een visie, reflecteren en reiken voorbeelden en praktijken aan. Zo begeleiden we woonzorgcentra om hun beleid helder te krijgen en over groei na te denken.

In een eerste deel bekijken we het waarom van participatie. Wat is participatie en waarom zouden we ons hieraan wagen? Wat is de rationale erachter? Overtuigd zijn van het nut en de meerwaarde vormt de drijfveer om hier in de organisatie gestalte aan te geven en om voor een écht verhaal te gaan. We belichten daarom participatie eerst vanuit maatschappelijk standpunt, gevolgd vanuit de meerwaarde voor de oudere en voor de organisatie (lees: de medewerkers).

In een tweede deel verfijnen we waar participatie over gaat. Participatie is geen alles-of-niets-verhaal, het groeit al decennia lang. Via een kader

stellen we verschillende vormen en breedtegraden voor. Kennis en bewustzijn hiervan helpen om tot een beleid te komen en keuzes te maken, om te groeien en aan te passen aan de heersende context. We geven praktijken mee in woonzorgcentra die een gevarieerd beeld brengen van de verschillende uitingsvormen van participatie. We tonen eveneens wat relatiegestuurde participatie is, want dat is waar we naar streven.

In het derde deel beschrijven we de weg naar meer participatie in de organisatie. We definiëren en illustreren de vijf kantelingen die nodig zijn om te groeien in participatie en uiteindelijk te landen bij relatiegestuurde participatie. Dat wordt aangevuld met handreikingen om stappen te zetten om de participatie in het woonzorgcentrum te laten groeien. Door te doen. In die zin is deze gids een denk-doe-boek.

Weten wat je waarom wanneer doet, is de helft van het werk. We hopen dat met deze gids in jouw organisatie samen kan nagedacht worden over de weg die jullie willen gaan, een weg die voor elk woonzorgcentrum anders is.

De gids is het resultaat van een brede en diepgaande analyse van vier participatiemodellen die een grote gedragenheid kennen in Vlaanderen, namelijk het Tubbe-model met zijn zes leidende principes (autonomie,

samen beslissen, gedeelde ervaringen, community, open communicatie en coaching), Trialoog, Innovatieve Arbeidsorganisatie (IAO) en het Referentiekader Dementie.

Na een analyse van de literatuur werd elk van deze modellen in de diepte verkend, door in gesprek te gaan met de trekkers/leiders, eventuele coaches van dit model evenals met woonzorgcentra (directie, medewerkers, bewoners) die ermee aan de slag gingen. We verkenden de gemeenschappelijke delers en specifieke kenmerken door de betrokkenen van de vier modellen samen aan tafel te brengen. Het participatiekader dat centraal staat in deze gids is de vrucht van een gedeelde expertise.

Aangezien het Vlaamse zorglandschap een steeds mooier en gevarieerder aanbod heeft aan participatorische modellen, was het belangrijk om het ontwikkelde participatiekader van deze gids ook breder te laten valideren. Het netwerk Wonen en Leven nam dat engagement op zich. Het netwerk brengt de volgende woonleef- en participatiemodellen samen: de Betekenisvolle Activiteiten Methode, Sense of Home, Woonleefwijzer, Trialoog, Tubbe, Project Odette en Referentiekader Dementie.

We danken iedereen voor hun engagement.

# 01. PARTICIPATIE: waarom (nu)?

“ *In dit deel kaderen we participatie in een bredere maatschappelijke context. Waarom zouden we bekommerd zijn om participatie en waarom specifiek nu?* ”

**We belichten drie motieven:**

- Participatie als maatschappelijke trend
- Participatie voor de oudere als sleutel tot goed leven
- Participatie voor organisaties als brug naar werkbaar werk

## 01.1.

### Maatschappij: van altijd en toch nieuw

Participatie is niet nieuw. Onder de noemer “democratisering” was er in de jaren 1960-1970 een grote participatiegolf. Burgers wilden meer participeren, meer deel uitmaken van de besluitvorming, meer rechten krijgen. Ze ijverden voor maatschappelijke verbetering. Voorbeelden zijn de vrouwenbeweging en studentenprotesten. Het was de tijd van het opkomend activisme, waarbij mensen een meer actieve rol in de maatschappij wilden spelen; ze gingen meer sociaal engagement en vrijwilligerswerk opnemen.

Waarden als democratie, gelijkheid, sociale rechtvaardigheid zijn overeind gebleven uit die eerste participatiegolf. Ook het kritisch denken werd geboren. Burgers stelden meer vragen bij het status quo en eisten meer transparantie en verantwoording van machthebbers. De geboorte van het internet maakte informatie toegankelijk voor iedereen.

Tegelijk kwam het consumentisme op. Door een groeiend aanbod aan producten kwam er meer keuze en werden burgers klanten. Hun verwachtingen deden ertoe. Klant is koning, nog veel meer door het alsmaar groter wordende aanbod op websites en webshops. Participatie 2.0 zag het daglicht, gekenmerkt door een globalisering en bereikbaarheid van goederen en diensten, met een toenemende individualisering en werken op maat als gevolg.

In de afgelopen 10 à 15 jaar ontwikkelde zich beweging 3.0. Waar de vorige bewegingen participatie toelieten maar de macht nog steeds gecentraliseerd bleef, veranderden de sociale media grondig de sociale relaties. Iedereen kan publiek zijn mening geven; we zijn allemaal mediaproducten geworden. Iedereen is tegelijk leraar én leerling geworden. We praten rechtstreeks met elkaar, vormen netwerken. We ontplooiën onze talenten en laten anderen daarvan mee genieten. De wereld wordt horizontaler, ook bij ouderen.

Die ontwikkelingen lopen parallel aan een evolutie naar een harde realiteit, ook in het zorglandschap. In tijden van collectieve schaarste aan arbeidskrachten zal het zorgsysteem zich anders moeten organiseren. Hierin bieden meer horizontale relaties, netwerken en samenwerken niet alleen een meerwaarde; het wordt een noodzaak. We zullen het samen moeten doen.



## 01.2.

### Ouderen: sleutel tot goed leven

Dat het maatschappelijk belang van participatie is toegenomen is zichtbaar bij alle generaties. Naar ouderen wordt de vertaalslag echter niet altijd gemaakt. Dat houdt verband met agisme, een discriminatievorm zoals racisme of seksisme, maar dan op basis van leeftijd. De Wereldgezondheidsorganisatie toonde aan dat agisme wereldwijd een van de meest wijdverspreide vormen van discriminatie en stereotypering is. De gevolgen voor ouderen zijn enorm. Rechten van ouderen lijken relatiever. Het dominante mensbeeld van ouderen is stereotiep, onjuist en devalueert een persoon naarmate die ouder wordt. Dat beeld zit onbewust heel diep geworteld in onze samenleving, in beleid, in de hoofden van mensen, en als gevolg hiervan, in onze zorg.

Die beeldvorming is onlosmakelijk verweven met hoe we naar ouderen kijken en op welke wijze we de oudere bewoner als uitgangspunt nemen voor het wonen, het leven en de zorg in een woonzorgcentrum. Zolang we dat dominante beeld niet kunnen ombuigen, blijft participatie lippendienst. Er is een verandering van mindset nodig.

Dat wordt geen gemakkelijke operatie. De algemene maatschappelijke perceptie van een woonzorgcentrum getuigt niet echt van participatie. "In het woonzorgcentrum geef je je leven op, daar mag niets meer. Het is er gewoon wachten en verzorgd worden." Dat beeld leeft zeer sterk, zowel bij ouderen als in de publieke opinie. En misschien was het jarenlang ook effectief zo. Hoe fijn zou het zijn als woonzorgcentra massaal tonen dat het anders kan.

Sinds het woonzorgdecreet van 2019 staat wonen en leven centraal, naast zorg. Uiteraard is er veel zorg te geven. Ouderen hebben steeds zwaardere zorg nodig als ze naar het woonzorgcentrum verhuizen. Maar naast de aandacht voor de zorg, groeit al jaren ook aandacht voor goed leven, tot de laatste dag.

#### Drie grondwaarden staan centraal bij dat goede leven:

- Autonomie: de vrijheid om te kiezen en te beslissen
- Verbondenheid: het hebben van contacten en connectie met andere mensen
- Zinvolheid: betekenis ervaren in het leven, een rol kunnen spelen

Die behoeften gelden voor iedereen, maar ouderen moeten dikwijls - meer dan anderen - op die waarden inboeten. De verlieservaringen stapelen zich op: minder zelf kunnen, minder zelf mogen, minder relaties hebben, minder rollen te vervullen.

Het woonzorgcentrum kan bij uitstek een plek zijn waar die grondwaarden versterkt worden. Waar mogelijkheden bestaan om te kiezen en te beslissen. Waar een nieuw netwerk rond de bewoner gecreëerd wordt. Waar de bewoner de kans krijgt om dingen te doen en te beleven die voor hem betekenisvol zijn. Op die manier participeert de oudere persoon weer aan het leven en aan de mini-samenleving van het woonzorgcentrum. Modellen zoals Tubbe, Trialoog, Innovatieve Arbeidsorganisatie (IAO) en het referentiekader dementie zetten zich hier sterk voor in.

Soms leeft de perceptie dat in het woonzorgcentrum "de stem van de oudere" niet aan de orde is. Bewoners vinden alles goed. Op de vraag naar zeggenschap geven ze vaak dat zeggenschap aan de leiding van het woonzorgcentrum terug: "Beslis maar, manneke". Dat is echter relatief. De oudere zal zich misschien schikken om niet te storen, of "onwillig" te zijn. Of sterker: hij of zij is, mee door de opstapelende kwetsbaarheden, geëvolueerd naar een vorm van aangeleerde hulpeloosheid. Dat staat echter los van de intrinsieke wens van deze personen tot zeggenschap, autonomie en betrokkenheid.

Een andere veel voorkomende vraag is: en wat dan met mensen met dementie? Zij lijden ook onder de beeldvorming van niet meer weten, kunnen of willen. Ook daar zijn er gelukkig evoluties: waar in een eerste beweging vooral gewerkt werd aan het verhogen van comfort, is er nu ook een trend naar het versterken van zeggenschap. Het referentiekader Samen Mens zet hier nadrukkelijk op in.

## 01.3.

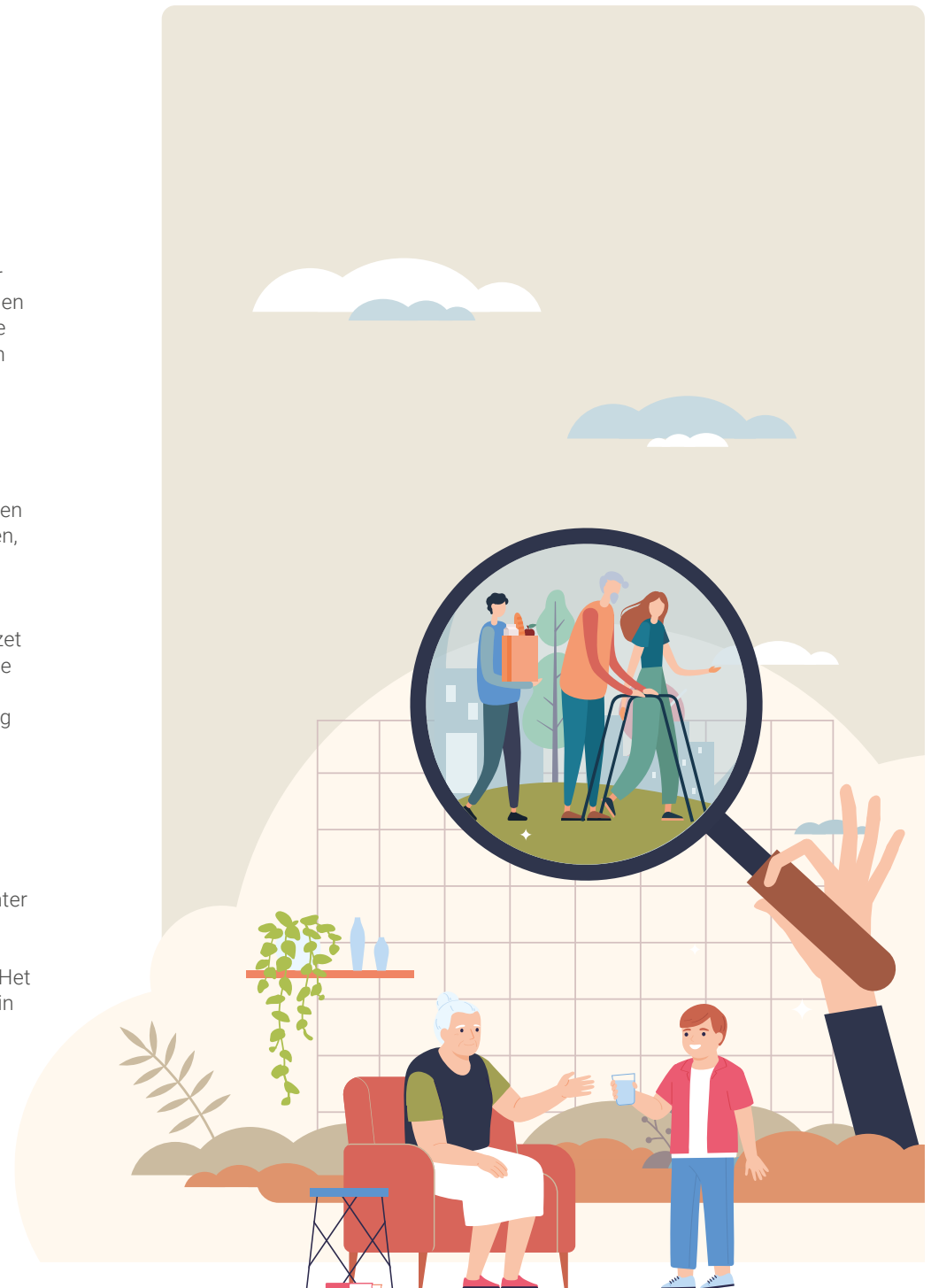
### Organisatie: brug naar werkbaar werk

Het traditionele beeld van werken is aan het verschuiven. Meer en meer evolueren we van strikt hiërarchische naar meer horizontale structuren en wordt het belang erkend van de competenties en engagementen van de medewerkers. Ook binnen werkrelaties zijn autonomie, zeggenschap en betrokkenheid centrale begrippen.

Goed werken wordt ook voor zorgorganisaties een centraal streven. De krapte op de arbeidsmarkt creëert mee de nood om het aanwezige menselijke kapitaal in de zorgvoorzieningen te koesteren. Belangrijke contextfactoren zijn de complexer wordende zorgvragen en omgeving, en een grotere werkbelasting. Om zoveel mogelijk de risico's op overwerken, burn-out, maar ook morele stress te vermijden, komen goed werken en werkbaar werk bovenaan de agenda.

Werkbaar werk is werk waarin een medewerker regelruimte heeft. IAO zet hier sterk op in. Regelruimte wordt vertaald als de toegang tot de nodige informatie om zijn werk te kunnen doen, de competenties te kunnen verhogen door te leren en ten slotte te kunnen schuiven met de planning om verstoringen op te vangen. Om tot regelruimte te komen, moet het organisatie-ontwerp hierop aangepast worden en moet participatie toegelaten worden.

Het aanvaarden en omarmen van nieuwe ideeën rond goed werken is belangrijk in verdere ontwikkelingen. Kortom, participatie en relationele omkadering zullen de komende jaren in belang toenemen. Het mag echter duidelijk zijn dat participatie geen alles-of-niets-situatie is, maar een groeiproses. Het vraagt om de meer traditionele kijk op zorg en werken stapsgewijs los te laten. Dat kan een stug proces zijn, dat is menselijk. Het blijft echter onomwonden belangrijk die richting in te slaan, het proces in goede banen te leiden en te verduurzamen.



# 02.

## RELATIEGESTUURDE PARTICIPATIE: wat?



*In dit deel staan we stil bij het begrip participatie, opdat iedereen dezelfde taal spreekt.*

### 02.1.

#### Klare taal...

De schets van de maatschappelijke context toont dat het begrip participatie vele ladingen dekt en gegroeid is doorheen de tijd, waarbij steeds meer actief samengewerkt wordt. Omdat er zoveel variaties zijn, verhelderen we een aantal termen en geven ze een plaats in het geheel.

#### *Participatie*

De term participatie kent vele, verschillende invullingen en vele tinten. In deze gids gaan we uit van eenvoud. We kiezen voor deze omschrijving:

“Participeren betekent deelnemen”, een vertaling van *the act of taking part in something*. Wanneer mensen (actief) kunnen deelnemen, spreken we van participatie. Waar geen ruimte is om deel te nemen, zullen mensen niet kunnen kiezen, niet kunnen beslissen, hun mening niet kunnen zeggen. Ze worden “onteigend”. Waar een persoon kan meedoen, groeit eigenaarschap.

#### *Individueel of collectief*

Focusgroepen gaven aan dat velen bij de term participatie denken aan individuele participatie: het mee invulling geven aan het eigen leven, aan de tijdsbesteding, aan de eigen wensen en noden in verband met zorg. De participatie staat los van anderen. Het gaat om het individuele leven. Autonomie en betekenisvolheid staan voorop.

Deze gids neemt nadrukkelijk ook de collectieve participatie mee: meedoen aan het opbouwen en laten draaien van het samen leven, bijvoorbeeld in de leefgroep en in het woonzorgcentrum. Dat kan gaan van zijn mening zeggen tot mee beslissen over collectieve aangelegenheden. Het kan variëren van tijdsbesteding over dienstverlening tot het beleid van de organisatie zelf.

Individuele en collectieve participatie samen creëren het geluk van mensen. Immers, door collectieve participatie weten mensen zich verbonden met anderen. Die sociale factor is heel bepalend voor het welzijn. Het kunnen opnemen van een rol in een groter geheel draagt bij aan het gevoel van betekenis te zijn.

## Enkel bewoners?

Deze gids focust in de eerste plaats op de bewoners. Familie is daarnaast een niet te verwaarlozen partner. En de medewerkers? Het is onmogelijk bewoners de ruimte te geven om mee te doen als ook de medewerkers die ruimte niet hebben. Participatie geldt dus voor iedereen. Om participatie zo breed in te vullen en een kader te geven waar alles een plek krijgt, moet dus heel inclusief gewerkt worden. Om er niet een al te hoge berg mogelijkheden van te maken, brengen we orde in het continuüm van passief tot actief participeren.

## 02.2.

### **Van passief tot actief: sturingsmechanismen als achtergrond**

Het onderscheid tussen drie sturingsmechanismen verschaft helderheid: aanbodgestuurd, vraaggestuurd en relatiegestuurd werken. Elk mechanisme heeft zijn unieke kenmerken, voordelen en uitdagingen. Ze zijn belangrijk als denkkader.

### *Aanbodgestuurd werken*

Bij aanbodgestuurd werken ligt de nadruk op de expertise en kennis van de organisatie en haar professionals. De organisatie bepaalt wat goed is voor de bewoner, gebaseerd op haar eigen inzichten, ervaringen, professionaliteit en expertise. De diensten en zorg, en de communicatie errond, worden ontwikkeld vanuit het perspectief van die wetenschap. Enkelen denken voor velen. De communicatie is vaak eenrichtingsverkeer: van de organisatie naar de bewoner. Het eigenaarschap ligt volledig bij de organisatie. Zij bepaalt alles en is er dan ook verantwoordelijk voor. Dat betekent ook dat risico's worden berekend, afgewogen, zelfs uitgesloten. Een stabiele, voorspelbare wereld is het resultaat.

Het risico van dit model is dat de zorgorganisatie of medewerker er te snel vanuit kan gaan expert te zijn op alle terreinen. De organisatie legt dan vast wat de normen zijn voor goede voeding, beweging, gezondheid... Ze gaat misschien wel verder en legt ook (impliciete) normen vast voor geluk, tijdsbesteding, sociaal contact. Bewoners die in "ons woonzorgcentrum" wonen, worden in het systeem ingepast.

Tot recent functioneerde een woonzorgcentrum zo in al zijn aspecten. De bewoner was een passief individu. Van autonomie of eigenaarschap was geen sprake. Het aanbodgestuurde model is op zich niet verkeerd. In sommige contexten is het nodig en nuttig. De benadering kan effectief zijn in situaties waar de behoeften goed gekend zijn en stabiliteit vereisen. Voorbeelden zijn medische zorg, hygiëne, steriliteit, medicatiegebruik.

Is er participatie mogelijk in deze beheerste wereld? Jazeker, de minimale participatievorm is die waarbij de bewoner geïnformeerd wordt.

### *Vraaggestuurd werken*

Door de jaren heen kwam het vraaggestuurd werken steeds meer op de voorgrond te staan, ook door de opkomst van kwaliteitszorg. Het leidende concept hier is klantentevredenheid. De behoefte of vraag van de gebruiker staat centraal en de organisatie streeft ernaar om aan te sluiten bij de wensen. Er wordt dus gevraagd naar wat de gebruiker wil en afgetoetst of de gebruiker tevreden is. Aanpassingen en verbeteringen worden doorgevoerd aan de dienstverlening om die beter te laten aansluiten bij de verwachtingen. Hier is dialoog en interactie nodig om de bewoner te leren kennen en te weten wat die wil. Dit model is flexibeler en dynamischer dan het aanbodgestuurde model. Veranderingen zijn mogelijk.

De bewoner heeft al iets meer te zeggen in dit model. Dat is positief. Maar de beslissing om op wensen in te gaan, blijft bij de organisatie liggen. Ergens blijft het vrijblijvend voor de organisatie én voor de bewoner. De woonzorg werkt vaak volgens dit model, via bevragingen naar behoeften, tevredenheidsmetingen, aftoetsen van ideeën in de bewonersraad. De zorgorganisatie stelt 100 vragen bij opname en programmeert op basis daarvan de zorg.

Het nadeel van dit model is dat het bij de bewoner hoge verwachtingen kan scheppen die onmogelijk allemaal ingelost kunnen worden. De spreuk “u vraagt, wij draaien” leidt tot het vastlopen in complexe processen, onmogelijke antwoorden en nooit voor iedereen goed kunnen doen. Bovendien wordt de bewoner in de rol van consument gezet. En daar gaat hij zich ook naar gedragen: “ik betaal, dus ik heb het voor het zeggen”.

Een oplossing ligt in het investeren in dialoog en communicatie en zo persoonsgericht en op maat te werk gaan. Ook onderhandelde zorg heeft hier zijn plek. Consulteren en betrekken zijn de bijhorende participatievormen.

### *Relatiegestuurd werken*

Relatiegestuurd werken gaat verder en dieper dan vraaggestuurd werken. Hierbij staat het geloof voorop dat het beter is om de dingen samen te doen. Dat geeft niet alleen meer passende oplossingen, maar ook een grotere betrokkenheid en gedragenheid van iedereen. Er wordt zo meerwaarde gecreëerd.

Relatiegestuurd werken bevordert actieve participatie en betrokkenheid van zowel de organisatie en de medewerkers, als de bewoners en de familie. Het moedigt open dialoog, feedback en samenwerking aan. Beide partijen kunnen invloed uitoefenen op het proces en het eindresultaat. Bewoners werken mee in werkgroepen, nemen rollen op in het woonzorgcentrum, zorgen mee voor het geheel en blijven op die manier van betekenis.

Eigenlijk wordt gebouwd aan een gemeenschap waarin mensen actief betrokken zijn. Daarbij zegt de persoon niet enkel wat hij wenst maar neemt ook mee verantwoordelijkheid op voor wat ermee gebeurt. Samen oplossen, samen uitzoeken. Er komt meer wederkerige verstandhouding en begrip door elkaars standpunten en inzichten te (er)kennen en samen aan oplossingen te werken.

Het klinkt heel mooi, maar toch is het niet vanzelfsprekend. Het vraagt om delen van de verantwoordelijkheid, om een stuk loslaten van hiërarchie, om

vertrouwen. En tegelijk bouwt het aan dit vertrouwen door consistentie, betrouwbaarheid en transparantie in communicatie en handelingen. Het is een echte cultuuromslag in de zorgorganisatie en de zorgrelatie. Cocreatie en mee beslissen zijn participatievormen die thuishoren in relatiegestuurd werken.

In de drie sturingsmechanismen weerspiegelt zich de evolutie van participatie zoals beschreven in deel 1.

## 02.3.

### **Een participatiekader**

Vandaag zijn aanbodgestuurd, vraaggestuurd en relatiegestuurd werken allemaal terug te vinden in je eigen woonzorgcentrum, misschien wel nog met een overwicht van de eerste twee. Voor verschillende domeinen en doelgroepen, op diverse momenten tijdens het hele verblijf van een bewoner bestaat er een mix van die sturingsmechanismen, en van vijf participatievormen.

Dat besef maakt het mogelijk om een participatiekader te maken, waarin drie sturingsmechanismen en vijf participatievormen een plek hebben. Het begrip participatiebreedte kan hierbij de praktijk verhelderen en ondersteunen om keuzes te maken. Dit kader geeft de vrijheid om verschillende vormen van participatie in het woonzorgcentrum naast elkaar te zien en te gebruiken, zonder dat alles op en top relatiegestuurd moet zijn.

“ Binnen de drie sturingsmechanismen zijn er vijf participatievormen en drie participatiebreedtes. Laten we ze samen verkennen en op de eigen werking toepassen.

# Participatiekader



## 02.4.

### Participatievormen

“ We gebruiken in deze gids dezelfde vormen die klassiek in de participatieladder worden gezet, maar willen er anders mee omgaan.



#### Informereren

##### AANBODGESTUURD

*De organisatie informeert over beslissingen, denk- en werkwijzen. De bewoner kan geen invloed uitoefenen.*

De eenvoudigste vorm van participatie is het informeren van mensen over wat er gebeurd is, wat je aan het doen bent of wat er staat te gebeuren. Je doet dat (hopelijk) dag in dag uit. Je vertelt wat er op het menu staat. Je zegt dat je een wonde komt verzorgen. Je hangt een activiteitenkalender uit die vertelt wat de bewoner die week kan verwachten. Je doet een telefoontje naar de dochter om te vertellen hoe de eerste nacht van moeder in het woonzorgcentrum is verlopen. Je bespreekt met de bewoner wat de dokter heeft gezegd. Je legt medicatie en bewegingsoefeningen uit.

Is dat participatie of niet? Daarover kunnen de meningen uiteenlopen. In deze gids nemen we het graag mee als de basisvorm. Een geïnformeerd iemand kan immers verder, een niet-geïnformeerd iemand niet. Iemand informeren is bijvoorbeeld nodig om die persoon een keuze te kunnen laten maken.

Als dit heel logisch lijkt, des te beter. Toch is het niet altijd vanzelfsprekend geweest en is het dat nog steeds niet altijd. Er zijn nog veel discussies in de zorg over het wel of niet informeren van de bewoner en/of zijn familie.

Er zijn nog veel bewoners die niet weten wat er werkelijk met hen aan de hand is of hoe zwaar ziek ze zijn. Er zijn nog heel wat mensen met dementie die niet worden ingelicht over het reilen en zeilen, “want ze beseffen toch niets meer”. Er zijn nog veel (delicate) visies en standpunten van de organisatie waarover slechts geïnformeerd wordt als het relevant wordt, zoals euthanasie of sondevoeding.

Bij deze participatievorm ligt het eigenaarschap sterk bij de organisatie en de medewerkers. Zij beslissen uiteindelijk wat er wel en niet wordt meegedeeld aan de bewoner. De bewoner zelf blijft passief en heeft weinig tot geen eigenaarschap. Je kan als organisatie actief inzetten op informeren. Zo laat je het niet van de medewerker afhangen of en wat er wordt meegedeeld. Of vermijd je dat enkel mondige bewoners en hun familie die om informatie vragen, ook informatie krijgen. Als woonzorgcentrum kan je vastleggen waarover er geïnformeerd wordt en daarin kan je heel ver gaan. Waarom bijvoorbeeld ook niet informeren over het beleid en de financiën van de organisatie? Waarom niet meedelen wat er in het medewerkersoverleg is besproken? Als je bewoners beschouwt als onderdeel van jouw gemeenschap, moet je ook transparant kunnen zijn.

Naast deze formele vormen van informeren is er natuurlijk de dagelijkse één-op-één-vorm van informeel gesprek waarin de medewerker uitleg geeft bij wat er gebeurt of staat te gebeuren. Het zou een simpele reflex moeten zijn om uitleg te geven bij alles wat je doet: eenvoudig en helder, niet betuttelend, maar op een serene manier.

Hoe gewoon informeren ook kan klinken, het is niet verkeerd om deze participatievorm uit zijn evidentie te halen en eens door te lichten. Je stelt dan volgende vragen:

- Of je onder- of overinformeert, zowel bij bewoners en hun familie als bij medewerkers;
- Waarover je totaal geen informatie geeft, waarom en of je dat zo wil houden;
- Of de informatie voor elke bewoner (& familie) toegankelijk en aantrekkelijk is;
- Welke communicatiekanalen je gebruikt en of die gepast zijn voor wat je wil zeggen;
- Of medewerkers vlot informatie geven in contacten met bewoners en familie;
- Of je de vraag of je moet informeren ingebouwd hebt in je processen;
- Of je informatie gesmaakt wordt;
- Of mensen de kans hebben om op de informatie te reageren en wat er dan verder mee gebeurt.

Goed informeren is niet eenvoudig. Je kan soms denken dat je iets helder overgebracht hebt, maar achteraf merken dat er niet veel van opgepikt is. Er bestaan meer vormen van informeren dan alleen "het zeggen of het schrijven". Het is belangrijk dat mensen ervaren dat je wil informeren. Informeren is een eerste stap naar meer openheid en vertrouwen.



## Praktijkvoorbeelden

- Covid heeft ons geleerd hoe belangrijk informatie is. Veel woonzorgcentra hebben toen ingezet op het informeren van bewoners en familie. En dat is hen in dank afgenomen. Zo was er een directeur die dagelijks een nieuwsbrief schreef, en zich kwetsbaar opstelde.
- Op een afdeling voor mensen met dementie hangt het menu uit, niet in woorden maar met tekeningen. Zo worden mensen op een toegankelijke manier geïnformeerd over de maaltijd.
- Naast foto's op een prikbord van de medewerkers die op dat moment aanwezig zijn, toont een woonzorgcentrum ook de werkagenda van de maand met daarop de vergaderingen en vormingsmomenten. Bewoners zijn zeer geïnteresseerd en het geeft extra gespreksstof.
- Enkele keren per jaar houdt een woonzorgcentrum een informatieavond voor nieuwe families, nieuwe bewoners én nieuwe medewerkers: allemaal samen. Er zijn verschillende gesprekstafels, over verschillende onderwerpen, bemand door een medewerker die rond dit thema aan de slag is. Bijvoorbeeld een tafel rond vrije tijd met de medewerker wonen en leven, een tafel rond de maaltijden met de chef-kok, een tafel rond financiën met de directeur... Op deze avond kan iedereen aan elke tafel aanschuiven voor uitleg en vragen.
- Meerdere woonzorgcentra hebben huiskrantjes; die worden gretig gelezen.





## Consulteren

### VRAAGGESTUURD

*De organisatie vraagt informatie of meningen. De organisatie toetst af maar beslist nog steeds eenzijdig.*

Consulteren is het vragen van advies, meningen of feedback voordat een beslissing wordt genomen. Het antwoord kan het besluit of de actie (in de toekomst) beïnvloeden. Het doel is inzicht krijgen in behoeften, zorgen en suggesties van de bewoner. Er wordt niet zomaar van uitgegaan dat de organisatie het best weet wat goed is.

De eenvoudigste vorm van consultatie is de individuele gespreksvorm. Bij alles wat je bij de bewoner doet, vraag je of het goed is, of wat hij wil. Tevredenheidsmetingen en evaluaties horen ook bij deze participatievorm. Elke vraag naar goedkeuring of bekrachtiging hoort hierbij, zowel individueel als in groep. In vele woonzorgcentra werkt de bewonersraad op die manier. "Wat vond u van...?" Er wordt vooral teruggekeken op wat er gebeurd is en de mening gevraagd over het eten, de activiteit...

Consulteren is nuttig en nodig. Evenwel, de beslissing om er al dan niet iets mee te doen, ligt volledig bij de organisatie. Er is dus niet veel eigenaarschap voor de bewoner. De term nepdemocratie komt hier ook weleens bovendrijven: "Ze vragen ons wel wat we ervan denken, maar ze doen daar toch niets mee". Consulteren heeft niet veel zin als je hier als organisatie niet effectief iets mee doet.

Effectief consulteren vereist openheid, transparantie en een bereidheid om feedback ernstig te nemen en waar mogelijk te integreren in de uiteindelijke beslissingen of beleidsmaatregelen. Er moet minstens een terugkoppeling gebeuren. Tot slot: consulteren kan een actie op zich zijn, maar kan ook een deelactiviteit zijn binnen een breder cocreatief traject. Alle participatievormen krijgen daarin immers een plek.



## Praktijkvoorbeelden

- Meer en meer wordt consultatie gebruikt als werkvorm bij kwaliteitsprojecten. Aan bewoners met dementie wordt gevraagd wat ze graag eten. Dat gebeurt aan de hand van tekeningen van voedingswaren die ze op een stapel "lekker" of op een stapel "niet lekker" moeten leggen.
- De Triamide is een piramide met drie kanten: bewoner, medewerker en familie. Ze staat op tafel tijdens besprekingen. De drie partners worden zo virtueel in het gesprek betrokken. De vraag "wat vindt de bewoner daarvan?" komt zo continu naar voor: tijdens de briefing, het multidisciplinair overleg (MDO) of ander overleg. De vraag impliceert uiteraard dat de medewerker aan de bewoner heeft gevraagd wat die ervan vindt, niet dat de medewerker hier zelf invulling aan geeft. Door voortdurend die vraag te stellen, installeer je de denkwijze van consulteren als een mantra bij iedereen in de organisatie.
- Een woonzorgcentrum haalde uit denkmomenten met de hele organisatie (bewoners, familie, medewerkers...) vijf thema's waarrond verbetering mogelijk is. Om tussen die vijf te kunnen kiezen, werden aan het onthaal vijf tubes met een concreet voorstel per thema gezet en een doos met balletjes. Door een balletje in een tube te stoppen, werd een stem uitgebracht. Het voorstel met de twee volste tubes werd verkozen om prioritair uit te voeren.
- Tijdens een maandelijks koffiemoment met de bewoners worden de activiteiten van de afgelopen maand geëvalueerd. Niet iedereen neemt hieraan deel, maar iedereen is welkom.



## Betrekken

### VRAAGGESTUURD

*De organisatie wil werkelijk weten wat de bewoner wil en houdt daar in alle stappen van het proces rekening mee.*

Betrekken gaat dieper dan consulteren. Waar consulteren vooral gericht is op het verzamelen van informatie, mikt betrekken op het nemen van verdere actie. Bij betrekken wordt gevraagd wat iemand denkt of wil en wordt met die informatie iets gedaan. Er wordt dus geen evaluatie achteraf gemaakt, maar het betreft een continu aanvoelen, inschatten en bevragen van behoeften, noden en wensen. Persoonlijke interactie is een sleutelbegrip bij betrekken.

Betrekken betekent eigenlijk: "meenemen (bij-trekken)". Je neemt de persoon mee in wat jij aan het doen bent en laat hem er ook een rol in spelen. Zo betrek je hem bij keuzes, zoals welke kledij hij zal dragen. Je betreft hem ook bij het dagelijkse leven: de huishoudelijke activiteiten, de inkleiding van de leefruimte, de kerstboom versieren. Het individuele dagdagelijkse betrekken is bijzonder waardevol en hopelijk niet afhankelijk van de medewerker die dat wel of niet ziet zitten. Het is hierbij ook nodig de bewoner goed te leren kennen om te kunnen inschatten waar en hoe je hem het best kan betrekken.

Bewoners worden ook betrokken bij hun zorgplanning en -bespreking. Het opmaken van een woonzorgleefplan met inbreng van de bewoner, het bespreken ervan in een MDO waar de bewoner aanwezig is, zijn vormen van structureler betrekken. Ook bij verbeterprojecten kan de bewoner worden betrokken.

Deze participatievorm is ondertussen al redelijk ingeburgerd in de woonzorg. Toch wordt nog vaak gezegd: "als de organisatie het toelaat". Met andere woorden: er wordt vaak gereden met de handrem op. Bij deze

participatievorm heeft de bewoner vooral negatief zeggenschap. Als de bewoner iets niet wil, zal het ook niet gebeuren. Omgekeerd, iets wat de bewoner wel graag wil, moet nog steeds afgewogen worden tegen de mogelijkheden van het woonzorgcentrum of de medewerker. Het initiatief om al dan niet te betrekken, blijft bij de organisatie liggen.

Het is wel al meer een beleidskeuze. Werken op maat en persoonsgerichte zorg zijn uitingen van deze participatievorm. Om op dit niveau te gaan betrekken, is een plan van aanpak nodig om die benadering in huis binnen te brengen en in het behang te krijgen. We spreken hier voor de eerste keer voorzichtig van een cultuurtraject.

Betrekken is de participatievorm die men doorgaans verstaat onder "participatie". Het valt onder vraaggestuurd werken omdat de verantwoordelijkheid en zeggenschap nog volledig bij de organisatie ligt. Als die geen initiatief neemt, wordt de bewoner niet betrokken.





## Praktijkvoorbeelden

- Een woonzorgcentrum is gestart met aandachtspersonen. Er wordt voor gezorgd dat elke bewoner voldoende betrokken wordt bij zijn eigen dagelijks leven en bij zijn zorgoverleg. De aandachtspersoon heeft de opdracht om een moodboard van het levensverhaal van de bewoner te maken, samen met de bewoner. Ze bekijken op basis daarvan wat die bewoner echt belangrijk vindt, wat die graag wil doen. De aandachtspersoon brengt dit op het team en waakt er voortdurend over dat er kansen gegeven worden aan de bewoner om zijn aspiraties waar te maken. De aandachtspersoon bereidt ook samen met de bewoner het MDO voor waarop de bewoner aanwezig is.
- Bij inhuizing wordt expliciete aandacht besteed aan taken en rollen voor de bewoner in het dagelijkse leven. De vraag “wat kan jij voor ons doen?” wordt aan iedereen gesteld. Niet elke bewoner gaat hier onmiddellijk op in, maar soms geven ze later hun verlangens aan. Ze maken gebruik van een takenlijst. Hierop staan taken die bewoners kunnen opnemen in de woongroep als ze dat wensen.
- Om een bewoner echt te betrekken bij zijn MDO ontwierp een woonzorgcentrum een visualisatie-instrument. De verschillende domeinen (fysiek, sociaal, psychisch, vrije tijd...) zijn herkenbaar getekend. Ze worden één voor één overlopen samen met de bewoner en er wordt een kleur aan gegeven: groen voor top! Tot rood voor niet oké! Ze bespreken dit samen.
- Op een afdeling voor mensen met dementie heeft de referentiepersoon allerlei hulpmiddelen voorzien voor medewerkers om bewoners te betrekken. De bedoeling is om het eenvoudig te maken voor medewerkers om in interactie te gaan



## Cocreëren

### RELATIEGESTUURD

*Iedereen werkt samen om tot besluiten en oplossingen te komen. Samen denken, samen doen. Organisatie faciliteert.*

Vandaag zien we cocreatie in alle sectoren toenemen. Burgerplatformen rijzen uit de grond: gemeenten nemen samen met de burgers initiatieven, bijvoorbeeld om de gemeente leefbaarder te maken. Cocreatie is meer dan een buzzwoord. Het is een antwoord op de vraag om te mogen meetellen.

Cocreatie gaat een grote stap verder dan betrekken. Hierbij worden mensen actief deelgenoot bij het ontwikkelen van een project of proces. Ze worden gevraagd om hun ideeën te delen, mee te denken over oplossingen en zelfs mee te helpen bij de uitvoering. Van diegene die participeert, wordt verwacht dat die meedenkt over antwoorden en strategieën om dit waar te maken. Je werkt samen om tot besluiten te komen en neemt samen verantwoordelijkheid voor het resultaat.

Dit is écht de weg naar waardering van eenieder in het woonzorgcentrum. Want wat is er mooier dan te mogen meebouwen? Bewoners geven mee vorm aan hun leven en aan de omgeving waarin ze wonen. Het gaat niet enkel om een individuele insteek. Belangrijk is ook om mee te bouwen aan het geheel en zo van tel te blijven. Hier wordt nadrukkelijk de gemeenschap naar voren geschoven. Iedereen bouwt mee aan een groter goed.

In de praktijk betekent het dat de organisatie een heel flexibel geheel wordt. Want als iedereen mee bouwt aan de omgeving, dan wil dat zeggen dat bij elke nieuwe bewoner (en elke nieuwe medewerker) de omgeving weer een beetje verandert. Dat brengt een hoop dynamiek in de zaak en dat is iets dat we niet gewoon zijn. Het gaat regelrecht in tegen de strakke, netjes gebouwde zorgorganisatie. Het brengt meer variatie in werkwijzen. Maar het is wel de enige omgeving waarin je als mens ten volle kan leven en werken. Het doet de energie stromen.

Cocreatie heeft lagen in zich, net als een Russische matroesjka. De buitenste pop is de zichtbare cocreatiepraktijk: de activiteitenplanning gebeurt wekelijks samen met de bewoners bij de koffie. Daaronder zit een tweede laag: de proceslaag. Je hebt samen met bewoners in cocreatie beslist dat de activiteitenplanning vanaf vandaag in cocreatie gebeurt op een wekelijkse koffie. En daarin een derde poppetje: de cultuurlaag. Je zal altijd samen met bewoners bekijken en beslissen hoe je rond het activiteitenaanbod zal samenwerken, plannen, uitvoeren en evalueren. Net zoals je de waarom-vraag meerdere keren kan stellen om tot de essentie te komen, kan je ook meerdere keren vragen "hoe is dat samen tot stand gekomen?" om tot de ultieme motor van cocreatie te komen.

Je stuurt als organisatie nog sterk op de werkwijze, het proces. Je zorgt ervoor dat door een duidelijke werkwijze de collectieve wijsheid kan worden ontsloten. Bij cocreatie wordt de eindbeslissing nog vaak in de organisatie afgeklopt. De hiërarchie, hoe los ook, is er nog altijd.

Samen is dus het codewoord. Hier komt een beweging op gang. Een beweging die niet meer te stoppen is, en die altijd weer nieuwe voeding nodig heeft. Velen zijn hier bang voor maar het is in se een veilige beweging: in cocreatie wordt de wijsheid immers groter, het idee meer gedragen en realistischer. En toch worden grenzen opgezocht en verlegd.

Alle voorgaande participatievormen komen bij cocreatie ook aan bod. Wanneer je mensen vraagt om mee te denken en aan oplossingen te werken, informeer je hen, consulteer je hen, betrek je hen... op verschillende momenten in het proces. Wanneer cocreatie verankerd wordt in de structuur van de organisatie, komen we bij de volgende participatievorm terecht.



## Praktijkvoorbeelden

- Een woonzorgcentrum wou de cafetaria kindvriendelijk maken. Het denkwerk van de projectgroep die uit medewerkers bestond, vond plaats achter gesloten deuren. Dat resulteerde in enkele meubeltjes in een hoek van de cafetaria: de kinderhoek. Niets cocreatiefs aan, zal je zeggen. Inderdaad, maar toen gebeurde het: bezoekers aan de cafetaria hadden er hun idee over. Suggesties werden geopperd, commentaar werd geleverd. Het wzc nodigde uit de daad bij het woord te voegen en zo groeide de kinderhoek stilaan uit tot een cocreatief project. Mensen brachten dingen mee die de hoek nog konden aanvullen: speelgoed, spelletjes, decoratie. Er werden kindermiddagen georganiseerd door families, met medewerking van bewoners en van de cafetariavrijwilligers. De uitnodigende houding van het wzc creëerde een drive. Vragen naar andere projecten volgden, enthousiasme groeide. Ondertussen zijn er veel projecten aan de gang.
- Er is een clubwerking in een woonzorgcentrum: een wekelijkse kaartclub, breiclub, leesclub... die telkens door één of twee bewoners worden getrokken, met ruggensteun van een medewerker, familielid of vrijwilliger. Deze bewoners zorgen ervoor dat de club kan samenkomen, dat mensen weten wanneer het club is, dat het lokaal klaarstaat. Wanneer er nieuwe bewoners inhuizen, zullen zij de club aan hen voorstellen en hen uitnodigen om deel te nemen. De clubwerking loopt.
- De maaltijdcommissie bestaat uit medewerkers van de afdeling, de kok en bewoners. Ze bekijken samen het menu, beoordelen de maaltijden achteraf en doen suggesties om de maaltijd gezelliger te laten verlopen. Ze bevragen regelmatig andere bewoners naar hun ervaring en wensen. Ze zoeken recepten en werken actief mee aan eetdagen op de afdeling. Deze commissie heeft al meerdere veranderingen voorgesteld: andere indeling van de eetruimte, mogelijkheden voor familie om mee te eten, uur van de maaltijd, andere manier van bedienen. Bij elk voorstel worden ze mee betrokken om de mogelijkheden te bekijken.
- Op een leefgroep is in cocreatie met bewoners en familie nagegaan hoe een dag er idealiter uitziet voor iedereen, per dagdeel. Mogelijkheden, wensen, behoeften en flexibiliteit van de bewoners en medewerkers werden in kaart gebracht. De bespreking bracht meer inzicht en begrip in wat er allemaal komt kijken bij een daginvulling van een leefgroep. De leefgroep is nu meer een groep die samen de dag runt. De groep komt wekelijks samen, het was een groeiproces.
- Na de verzuchting van een bewoner dat Kerstmis niet gevierd wordt op kerstdag zelf, kwam een ongeziene beweging tot stand die leidde tot een groot kerstfeest op 25 december. Familie, medewerkers en bewoners kregen dit samen voor elkaar. Ook buurtbewoners kwamen meevieren en meewerken.



## (Mee)beslissen

### RELATIEGESTUURD

*De bewoner kan mee beslissen of autonoom initiatieven nemen en verantwoordelijkheid dragen.*

Daar waar cocreatie in de structuur verankerd wordt, krijgen we de participatievorm (mee)beslissen. Het beslissingsproces wordt meer gedecentraliseerd. Iedereen kan (mee)beslissen, iedereen kan initiatieven nemen. De organisatie wordt een netwerk waarin iedereen een knooppunt is. Die knooppunten kunnen, net zoals in de maatschappij, rechtstreeks met elkaar praten en beslissen.

Er zijn verschillende uitingsvormen van deze participatievorm. Een eerste is het werken met rollen. Naast de functionele uitvoering van het werk, kunnen er bijkomende rollen worden opgenomen. Die rollen gaan over overkoepelende opdrachten waar het team ook voor staat, zoals het bijhouden van materiaal, het verbeteren van de kwaliteit, het zorgen voor huiselijke sfeer, het contact met familie... De rolhouders behartigen het thema in eigen team en komen teamoverschrijdend samen om thema's te bespreken, projecten op te zetten, audits uit te voeren... Dit worden dan clusters genoemd. Veel van de rollen zijn taken die klassiek door de leidinggevende werden opgenomen. Er wordt veel gedelegeerd naar de teams zelf door het verdelen van rollen. Door in de clusters organisatiebreed mee te denken, is er ook meer participatie van medewerkers. Ook bewoners kunnen rollen opnemen in de werkorganisatie en zo bijdragen en deelnemen aan de organisatie. Hoe fijn zou het zijn als bewoners ook in de clusters een plek zouden hebben.

Autonome teams zijn een tweede en verdergaande uitingsvorm. Dat zijn kleine, zelfsturende groepen medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk

zijn voor een specifieke groep bewoners. Deze teams hebben de bevoegdheid om binnen afgesproken kaders beslissingen te nemen over de dagelijkse gang van zaken, van zorgplannen tot activiteitenprogramma's. Die aanpak bevordert de flexibiliteit en stelt teams in staat om snel en adequaat te reageren op de behoeften en voorkeuren van bewoners. Immers, hoe kan je samen bouwen aan het leven als je voor alles regels moet volgen of toestemming moet vragen? Autonome teams zorgen er dus voor dat medewerkers meer verantwoordelijkheid opnemen en meer initiatief kunnen nemen. Het team wordt nog steeds gecoacht, weliswaar vanuit een andere rolinvulling dan het klassieke leidinggeven. Er zijn nog niet veel voorbeelden in de woonzorg van teams die volledig autonoom werken. Misschien is dat een groeifase.

Een derde uitingsvorm is het decentraliseren van de besluitvormingsprocessen. Gedecentraliseerde beslissingsbevoegdheid betekent dat besluitvorming zo dicht mogelijk bij de betrokkenen plaatsvindt, zowel voor medewerkers als voor bewoners. Voor medewerkers kan dat in autonome teams en clusters. Daarbovenop kunnen er nog plan- en opvolgingsdagen gehouden worden waar organisatiebreed nagedacht wordt. Voor bewoners is er een beweging naar raden en parlementen waarin thema's doorgesproken worden en beslissingen genomen worden, met bewoners, medewerkers en eventueel familie. Dat kan meer worden dan de participatievorm consulteren. Er worden besluiten genomen en opdrachten geformuleerd om op voort te werken.

Het succes van autonome teams en gedecentraliseerde beslissingsbevoegdheid in woonzorgcentra vereist een duidelijk kader, voldoende ondersteuning voor medewerkers, en een cultuur die openstaat voor verandering. Leiderschap speelt hierbij een cruciale rol. De leidinggevende is niet meer de toegangspoort voor beslissingen, maar wel de coach om het team zelfstandiger te laten werken. Toch even benadrukken: het gaat hier niet over individuele beslissingen. Het gaat duidelijk over mee beslissen in een groter geheel. Dat is het relatiegestuurde aspect.



## Praktijkvoorbeelden

- In de leefgroep waar samen met medewerkers en bewoners het dagverloop werd bekeken en verbeterd (zie voorbeeld 4 bij cocreatie) werd na alle verbeteringen en vernieuwingen een leefgroepkring geïnstalleerd. Zowel medewerkers als bewoners en familieleden maken hiervan deel uit. Deze groep komt maandelijks samen; iedereen is welkom. Via allerlei technieken worden hier samen besluiten genomen. De agenda wordt opgemaakt aan de hand van ingediende agendapunten op het prikbord in de leefruimte.
- Bewoners nemen rollen op in de werkorganisatie van het woonzorgcentrum. Pius brengt elke avond het bord in orde waarop je kan zien wie er de volgende dag werkt. Magda en Pierre onthalen nieuwe bewoners en leiden hen rond in het woonzorgcentrum. Ze spenderen veel tijd met hen en bevragen hen naar hun wensen. Dat werkt drempelverlagend. De familieraad wordt voorgezeten door een familielid.
- Bij sollicitaties hebben bewoners hun plek in de procedure. Ze bevragen mogelijke kandidaten en geven hun ongezoeten, goed onderbouwde mening. Tenslotte komt de nieuwe in hun huis werken, dus logisch dat ze zeggenschap krijgen.
- Bewoners en medewerkers nemen mee beslissingen rond budgetinvulling. Jaarlijks zijn er budgettrondes waarbij samen beslist wordt waarin geïnvesteerd wordt en welke aankopen kunnen gebeuren. Vooraf wordt er veel informatie gegeven en bevragen de mensen die deelnemen aan de budgettrondes hun collega's en bewoners.

“ *De vijf participatievormen zijn duidelijk geen vijf aparte planeten. Je kan wellicht zelf aangeven dat er meerdere participatievormen in jouw woonzorgcentrum aan bod komen. De term participatiebreedte geeft dat nog meer reliëf.* ”

## 02.5.

### Participatiebreedte

Participatie heeft ook breedtegraden. Voor elke besproken participatievorm kunnen we de omvang van de participatie bekijken. Hoever gaat dit? Voor wie is die participatie en waar gaat die over? We onderscheiden drie dimensies, maar misschien vind jij er nog meer.

#### *Doelgroep: bewoner – medewerker – familie*

Hebben we het over participatie voor bewoners, voor familie of voor medewerkers? Of voor iedereen?

In eerste instantie hebben we het zeker over participatie van bewoners; daar gaat deze gids immers over. Maar die is onmogelijk zonder participatie van medewerkers. Als zij geen ruimte krijgen, kunnen ze moeilijk met bewoners in gesprek gaan.

Participatie voor medewerkers zou dus vóór en samen moeten lopen op participatie voor bewoners. Ga dat in jouw voorziening eens na. Waarschijnlijk is dat wel zo. Je bent al langer in teamvergaderingen samen voorstellen aan het bespreken en beslissingen aan het nemen dan met bewoners.

Familie is een derde partner. Het wordt niet altijd als eenvoudig ervaren hun participatie te vergroten. Meer dan eens gaan de wensen van familie in tegen die van bewoners. Er spelen regelmatig complexe processen in families, maar zelfs zonder relationele disputen is het niet altijd gemakkelijk om samen te spreken. Toch is het belangrijk hen ook hun rol en plaats te geven, als de bewoner dat wil.

Hoe meer partners je betreft bij het verhaal – vergeet zeker ook de vrijwilligers niet – hoe meer je een gedeeld kader nodig hebt. Dat maakt het uitdagend, maar finaal is de leuze “hoe meer zielen hoe meer vreugd” hier zeker waar. De leefwereld wordt rijker naarmate er meer gezichtspunten samen aan tafel komen.

Doelgroepen kunnen apart of samen betrokken worden. Hoewel apart betrekken gemakkelijker lijkt, geeft het een magerder resultaat. Je vraagt apart aan bewoners, aan familie, aan vrijwilligers en aan medewerkers hoe ze de tijdsbesteding ervaren. In geen van de groepen kunnen beslissingen genomen worden want niet iedereen is betrokken. Als je dan verder groeit in het proces kom je veel verder dan consultatie. Waar je met alle groepen samen rond de tafel gaat zitten, kan je doorpraten tot je tot voorstellen komt die iedereen kan appreciëren. Rijker, maar voor velen een grotere stap om te zetten.

Je kan dus nagaan voor welke doelgroepen je welke participatievormen hanteert, en waar je doelgroepen samen laat participeren.



## *Niveau: individueel – groep – organisatie*

Participatie op individueel niveau gaat over elke individuele beslissing die kan worden genomen: de inrichting van de kamer, kiezen van kledij, kiezen van tijdsbesteding, het meewerken aan het woonzorgleefplan, de keuze om al dan niet te douchen... Je kan uiteraard verder gaan: meedoen aan de bewonersbespreking, bekijken hoe de bewoner zijn verjaardag wil vieren, uitzoeken welke rollen de bewoner kan opnemen...

Participatie op groepsniveau gaat over besluiten op niveau van de afdeling of de leefgroep: het huishouden, het dagverloop, de decoratie, de activiteiten die worden gepland, de manier waarop de maaltijd verloopt, hoe de ochtendzorg georganiseerd wordt.

Participatie op organisatieniveau gaat vaak over het meewerken aan projecten, over het verbeteren van de dienstverlening, over beslissingen die de leefgroepen overstijgen en over het beleid, de organisatie en de hele werking: het onthaalproces verbeteren, de tuin ontwerpen, grote activiteiten organiseren, het beleid van de organisatie bespreken.

Heel veel woonzorgcentra hebben veel participatievormen op individueel niveau, maar aarzelen om verder te gaan. Nochtans ligt daar een ongelofelijke wereld aan mogelijkheden en het begin van echt relatiegestuurd werken. De voldoening en meerwaarde voor bewoners (en voor medewerkers en familie) ligt daar waar ze mee kunnen bouwen aan iets dat groter is dan zichzelf. Dat is écht deelnemen aan.

## *Terrein: tijdsbesteding – dienstverlening – beleid*

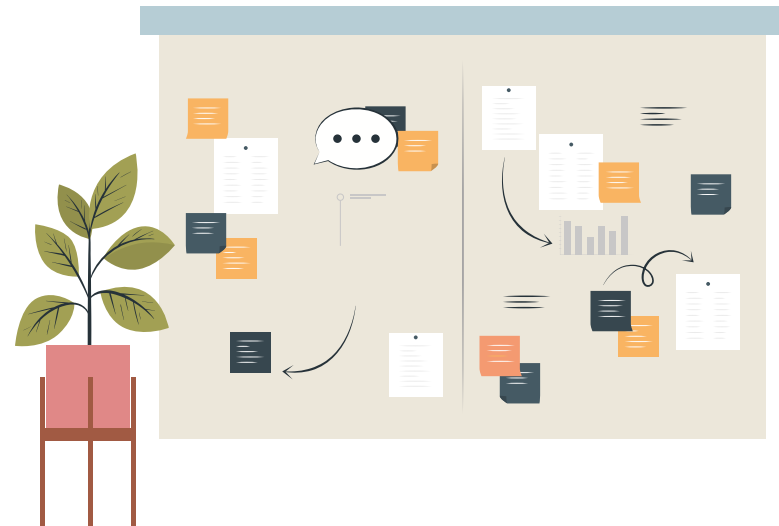
Wanneer een woonzorgcentrum met participatie start, zien we hen vaak beginnen met iets veilig en eenvoudig: tijdsbesteding, het activiteitenaanbod. Voorbeelden zijn samen een kerstmarkt of tuinfeest organiseren, een uitstap vorm geven, een club uit de grond stampen, een rol opnemen in huis. Dat is leuk werken en geeft een energieboost. Het blijft echter aan de oppervlakte van wat participatie kan betekenen.

Tijdsbesteding gaat uiteraard ook ruimer dan het activiteitenaanbod, maar omvat elk deelaspect van de dag. Het kan ook gaan over sociale aspecten, welzijn, waardering, inclusie in het dorp...

Een tweede domein in participatie is het vormgeven aan de dienstverlening. Samen evalueren en bespreken hoe de maaltijden rustiger kunnen verlopen. Het onthaalproces lichter en aangenamer maken. Kwaliteitsprojecten waar bewoners en medewerkers hun bijdrage aan leveren. Wanneer bewoners en familie een rol gaan spelen in de dienstverlening zelf, participeren ze dieper dan wanneer ze enkel deelnemen aan een activiteit. Zo zijn de bewoners die andere bewoners opvangen wanneer ze in huis komen wonen, écht betrokken bij het onthaalproces. Ze spelen er een actieve rol in.

Op beleidsniveau kan er ook aan participatie gedacht worden: van het informeren over het beleid tot het mee beslissen over investeringen, aanwervingen of een zeg hebben in bijvoorbeeld de visie op sondevoeding.

Zo kan je in je eigen organisatie gaan bekijken op welke terreinen participatie in welke vorm aan de orde is en waar er nog groeipotentieel zit. Per terrein kan je kijken welke doelgroep je op elk niveau betreft. Terreinen zijn wellicht de basis van indeling.



# 03.

## RELATIEGESTUURDE PARTICIPATIE: hoe?

“ *Participatie is geen alles of niets verhaal. Er bestaan verschillende vormen en bij elke vorm variaties op de breedte van die participatie. Het beeld van een mengpaneel komt naar voor.* ”

### 03.1.

#### Een participatiekader als een mengpaneel

Een mengpaneel in een muziekstudio heeft meerdere kanalen of geluidsbronnen: in de studio zijn dat de verschillende muziekinstrumenten (en de stem!). In ons model zijn dat de participatievormen. Elk kanaal heeft een masterswitch. Die bepaalt het volume dat dit kanaal krijgt in de muziek. Maar elk kanaal heeft ook meerdere regelaars: de doelgroep, het niveau en het terrein van participatie. Aan je mengpaneel kan je de klank bijsturen, tot er mooie muziek ontstaat in huis. Alle regelaars even hard openzetten zal allicht tot een kakafonie leiden. Geen enkele regelaar openen, geeft grootse stilte.

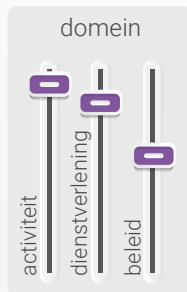
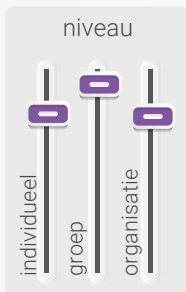
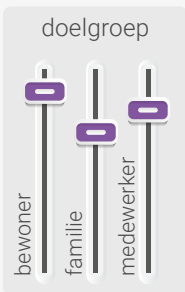
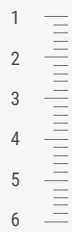
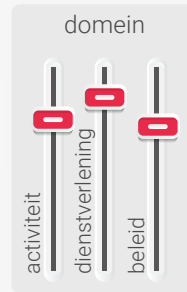
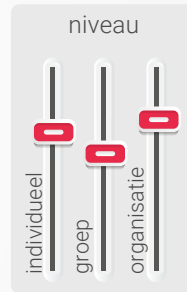
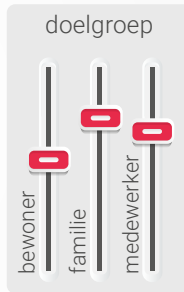
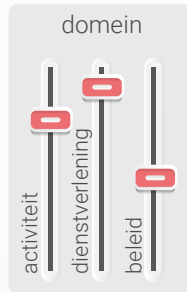
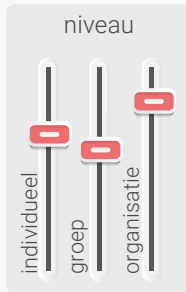
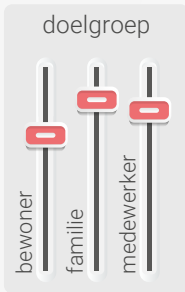
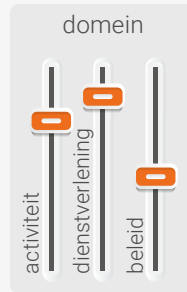
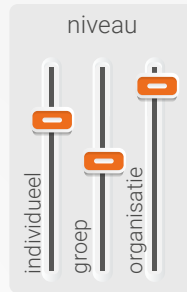
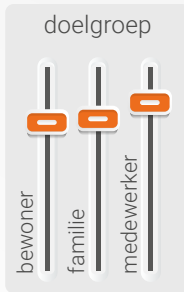
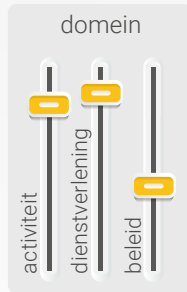
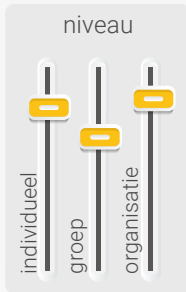
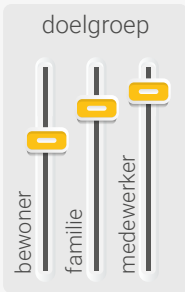
Dit is een bevrijdende manier om naar participatie in het woonzorgcentrum te kijken. Welke participatievormen klinken luid en vol, welke zijn wat schraal? Waar kan je nog bijsturen? Wat wil je vergroten? Waar wil je dimmen? Want ja, een participatievorm kan ook oververtegenwoordigd zijn en zo tot vermoeidheid leiden. Denk maar aan de vele enquêtes die soms je mailbox vullen.

Naast dit participatiemix-denken, is het een uitdagend idee om te kijken in welk register je vooral wil werken. Welk instrument krijgt in dit stuk de lead? Wat is de ondertoon van jullie participatiewerk? Want als je een mooie song wil maken, heb je een soort van basisklank nodig. Een Metallica-song klinkt heus anders dan een ABBA-lied. En het klinkt niet enkel anders: het heeft een heel eigen identiteit.

Dat geldt ook voor jouw woonzorgcentrum. Waar wil je voor staan en voor gaan? Wat kunnen mensen van jouw organisatie verwachten? Hoever gaat je ambitie? Wat zal iemand krijgen als zij bij jou komt wonen of werken?

De bedoeling van deze gids is om je te triggeren en uit te dagen om relatiegestuurde participatie in het vizier te nemen en niet te rusten bij de andere vormen die gemakkelijker te realiseren zijn. Relatiegestuurde participatie is een complexe participatievorm. Ze houdt alle andere vormen in zich als deelregisters in het repertoire. Je hebt als woonzorgcentrum een weg te gaan naar deze relatiegestuurde participatievormen. Zoals de gids al aangaf, vraagt dat een cultuuromslag in huis en is het geen quick fix.

Dit deel van deze gids wil je daarin helpen. Er moeten vijf kantelingen gebeuren om tot relatiegestuurde participatie te kunnen komen.



## 03.2.

### Vijf kantelingen

Participatief denken en werken in een organisatie ontstaat niet van de ene dag op de andere. Ons hele westerse denken is gericht op controle en sturing. Dat plots loslaten en kiezen voor een model met meer vrijheid en medezeggenschap, vraagt moed. Het is een proces.

Om de sturing meer horizontaal te krijgen zijn vijf kantelingen nodig:

1. De wil is er
2. De visie is gedragen
3. Het proces is doordacht
4. Samen is evident
5. Leiderschap is gedeeld

**Voor we op elk van de kantelingen ingaan, deze belangrijke duiding:**

- De volgorde in de kantelingen is niet verwisselbaar. Allereerst zijn engagement en ambitie nodig om te starten, pas dan kan de volgende stap komen. Je kan niet aan de slag als je geen gedeelde visie hebt. Enzovoort. Dit is geen keuzemenu maar een te volgen weg.
- Elk van de participatievormen houdt al een kanteling in. Zo heb je zelfs voor informeren een engagement nodig. Je moet willen. Om te kunnen consulteren moet je het eens zijn waarover, is er dus visie nodig. Om mensen te betrekken heb je afspraken en systematiek nodig over hoe dat gaat. Je groeit dus per kanteling door naar relatiegestuurde participatie maar houdt de andere vormen als deelregisters in je repertoire.
- We spreken van een kanteling omdat je anders te werk gaat in een relatiegestuurd verhaal dan in een aanbod- of vraaggestuurde omgeving. Je kantelt om de sturing meer horizontaal te krijgen.

*Dan ziet ons kader er zo uit:*



### 03.3.

#### De wil is er

De allereerste kanteling die moet gemaakt worden is die van engagement en ambitie. Van een rationeel engagement (het moet, dus je doet het) naar een doorleefd engagement: ja, je wil en ja, je wil ver gaan. Waarom? Omdat je erin gelooft. Pas wanneer de motivatie intrinsiek is, heeft een relatiegestuurd participatietraject kans van slagen. Zolang het een extern opgelegd doel blijft, zijn trajecten niet authentiek, vallen ze sneller stil of zijn het veeleer lege engagementen.

Wie moet willen? In eerste instantie **directie en bestuur**. Zij moeten overtuigd zijn. Participatie is hip en velen willen mee op de kar, maar beseffen niet dat hun organisatie diepgaand gaat veranderen, voelbaar tot in elke vezel van de organisatie. Als de directie niet helemaal mee is, zal er frustratie volgen omdat medewerkers op muren botsen. Ook een directie heeft steun nodig. Wanneer bijvoorbeeld in gesprek gegaan wordt met Zorginspectie of met families die nog niet helemaal mee zijn, wil een directie zeker zijn dat ze het bestuur achter zich heeft.

De wil moet ook groot zijn. Wees ambitieus. Ga niet voor middelmaat. Je krijgt leidinggevend, medewerkers, bewoners en familie écht geïnspireerd door een groots idee, niet door een voorzichtig stapje. Je kan wel in kleine stapjes vooruitgaan, maar waar je naartoe wil, moet groots en uitdagend zijn. Dan krijg je drive in je organisatie. Daarvoor willen mensen zich inzetten.

**Leidinggevend** zijn spilfiguren in de organisatie. Als leidinggevend gewend zijn om de touwtjes in handen te houden in een beheerste wereld, zal de ontsteltenis groot zijn bij de introductie van een andere manier van werken. Dat betekent dat een organisatie gevoelig moet zijn voor de mogelijke angsten en onzekerheden die verandering met zich meebrengt. Die emoties zijn een blijk van betrokkenheid. Verandering mag niet als vanzelfsprekend worden beschouwd. Leidinggevend moeten

mee zijn in het waarom en de bedoeling van participatie. Je moet hen geruststellen over de weg die je samen zal afleggen, stap voor stap. Een begeleidingstraject voor hen voorzien, is een goed idee. We komen daar bij gedeeld leiderschap op terug.

Wat met de **medewerkers**? Belangrijk is om enkele enthousiastelingen te hebben. Daarmee kan je aan de slag. Aarzeling en weerstand zijn heel normaal. Maar dat hoeven geen hindernissen te zijn, daar werk je mee. Blijf de vraag stellen: "hoe gaat het met de mensen?" Dat helpt om te zien wat er moet gebeuren, waar er moet worden vertraagd en waar er mag worden versneld. Schrik er niet voor terug; gaandeweg gaan mensen mee. Ze moeten vooral zien dat het werkt: succes doet geloven. Geef dus positieve feedback en vier successen.

**Bewoners en familie** zijn uiteraard niet te vergeten. Ook zij kunnen wat onwennig zijn of veeleer kritisch. Ga aan de slag met wie het wel ziet zitten. Ga met elke nieuwe bewoner van bij de start het gesprek aan. De oude en nieuwe situatie zullen een tijd langs elkaar lopen. Niet iedereen zal meedoen, maar gaandeweg zal het de cultuur binnensijpelen.

Om écht engagement voor relatiegestuurde participatie te krijgen, vooral van sleutelfiguren, is meer nodig dan het instemmen met een mededeling van bovenaf. Het komen tot engagement is op zich een participatief proces dat doorlopen wordt, waarin samen (cocreatief) gereflecteerd wordt en een gezamenlijke ambitie wordt geformuleerd (mee beslissen).

We geven enkele handreikingen mee om dit diepgaand te kunnen doen.

## Handreikingen

### Handreiking 1: hoe denken we over participatie?

Laat vooraf de tekst van deel 1 lezen (waarom), en reflecteer hier samen op aan de hand van de volgende vragen:

- **Geloven we wat hier geschreven staat?**
  - Wat vinden we sterk?
  - Wat verrast ons? Nieuw inzicht?
  - Waar hebben we zorgen om?
- **Hebben wij als woonzorgcentrum hier een rol in te spelen?**
  - Zo ja, hoever gaat dat?
  - Hoe zouden we onze ambitie kunnen omschrijven?
  - Waar willen we over 5 jaar staan?

### Handreiking 2: wat doen we al?

Laat vooraf de tekst van deel 2 lezen (wat), of leg ter plekke uit.

Hang het participatiekader in het groot op. Verdeel de groep in kleinere groepjes en geef post-its. Laat hen concrete voorbeelden opschrijven van wat reeds gebeurt aan participatievormen, en op de juiste vorm kleven. Om het overzichtelijk te houden, kies je een stuk uit de participatiebreedte, bijvoorbeeld de bewoner. Later kan je hetzelfde doen voor medewerkers en familie.

De bedoeling is vooral te komen tot inzicht dat participatie niet nieuw is in de organisatie maar dat je nog veel meer kan doen.

### Handreiking 3: wat zijn succesfactoren voor participatie?

Laat leidinggevenden in kleine groepjes denken over een moment van participatie van bewoners in huis dat zo sterk was dat er zichtbaar van genoten werd.

- Laat hen in geuren en kleuren vertellen: wanneer was dat? Wat gebeurde er? Wie deed wat? Wat maakte dat dit zo goed gelukt was?
- Als we dit vaker zouden willen laten gebeuren in de organisatie, wat moeten we dan zeker voorzien? Wat moeten we doen? Wat zijn succesfactoren?

### Handreiking 4: zorgen voor morgen?

Per drie geef je een flap. Daarop staan twee kolommen. De linkerkolom heet "zorgen voor morgen". In die kolom kunnen alle zorgen geschreven worden waaraan mensen denken als er een echt participatieve werking zou komen.

De rechterkolom heet "omgedacht". Hierin worden de zorgen omgedacht naar mogelijkheden. Er is een rondgang langs de flappen en iedereen kan zorgen omdenken naar kansen.

Bijvoorbeeld: zorg, ga ik dan niets meer te zeggen hebben? Omgedacht: hoe fijn als medewerkers zelfstandiger zijn.

### Handreiking 5: successen tonen aan iedereen

Zoek een visuele en makkelijk toegankelijke manier om successen te tonen aan iedereen. Bedenk dit al van bij de start en communiceer hierover consequent. Elk klein succesje verdient een plek. Laat op die manier het participatief denken groeien in de organisatie.



## Praktijkverhaal

Een woonzorgcentrum was al geruime tijd bezig met wonen en leven. De begeleiders wonen en leven hadden een masterclass gevolgd waarin cocreatie sterk benadrukt werd. Terug in het wzc botsten ze op directie en leidinggevendenden die veeleer aanbodgestuurd dachten: bied veel aan, zorg dat hier elke dag ambiance is. Aanvankelijk dachten ze dat de directie wel zou bijdraaien en werkten ze rustig voort. Maar de frustratie groeide bij alle partners. De directie vond dat er niets te zien was en vroeg om meer activiteiten. Medewerkers wilden met bewoners samen plannen maar kregen van de leidinggevendenden de ruimte niet om dit vorm te geven. Covid zette een stop op alles. Dat bood wel de kans om daarna een doorstart te maken met een schone lei. Nu werd er eerst tijd en ruimte genomen om met directie en leidinggevendenden stevig door te spreken over de ambities en de vormen die mogelijk waren. Pas toen iedereen op dezelfde lijn zat, konden ze vliegen.

Belangrijk is dus om vanaf de start iedereen mee te nemen in het verhaal.

## 03.4.

### Visie is gedragen

In een gedreven team of een aantrekkelijke organisatie huist een sterke visie. Die houdt samen, stuurt handelen en gedachten in de goede richting. Waar de visie sterk is, zijn minder regels nodig. Waar de visie langzamerhand overgenomen wordt door regels, procedures en afspraken, dooft het licht uit.

Visie gaat over het waarom van de organisatie. Veel geschreven visies beschrijven het "wat" van een woonzorgcentrum: warme zorg, respect voor bewoners, op maat werken, boeiende tijdsbesteding. Die beschrijven de middelen, maar gaan voorbij aan de waarom-vraag. Waarom doe je dat? Wat moet dat aanbod bijbrengen? Het doel gaat over wat mensen nodig hebben om goed te kunnen leven: autonomie, verbondenheid, zinvolheid, zeggenschap...

Om mensen te laten meedenken en meebouwen aan het woonzorgcentrum is een gedeeld kader nodig dat iedereen verbindt. Anders blijft iedereen kijken vanuit de eigen invalshoek. Ook bewoners, familie en medewerkers zijn partners in een gedragen visie. Je maakt samen een beeld van wat een woonzorgcentrum moet zijn, hoe je wil leven, hoe je wil werken, hoe je dit wil laten werken.

Klassiek is er een klein groepje dat een visie formuleert en voorstelt aan de anderen, dat hierbij ook medewerkers en bewoners bevaart. Dat is aanbod- en vraaggestuurd werken. En het beklijft niet echt.

Visie opbouwen kan een participatieve act zijn en zo relatiegestuurd werken ondersteunen. Je gaat samen expliciteren wat een geweldig woonzorgcentrum hoort te zijn. En hoe meer je dat echt samen doet, en niet elke groep apart, hoe meer verbondenheid je krijgt. Onbekend is onbeminde. Medewerkers weten niet altijd echt wat bewoners bezighoudt, en bewoners en familie weten vaak niet wat een woonzorgcentrum inhoudt. De dominante maatschappelijke perceptie is dat een woonzorgcentrum een plek is waar niets meer kan en mag. Dus, door samen te denken over de ideale plek, wordt gekomen tot wederzijds en gedeeld begrip. Zo start participatie.

De visie levend houden is een andere uitdaging. Dat gaat niet vanzelf, maar is een opdracht van elke dag en van iedereen. Leidinggevend en directie hebben hierin een voorbeeldfunctie. Hun consequent handelen naar de visie werkt aanstekelijk. Het helpt om voortdurend naar die visie te verwijzen in besprekingen en het handelen af te toetsen aan de waarden die voorop gesteld zijn. Daar waar visie écht in het behang zit, zal je het snel horen als er niet naar wordt gehandeld. Is dat zo in jouw organisatie?

Participatie als cultuur laten gedijen kan enkel waar de visie en de waarden fungeren als leidraad van handelen, waar niet alles vastgegoten is in beton. Want waar alles vastligt in regels en procedures, is geen ruimte om te cocreëren. Daar werkt men lijstjes af.

Dus, om relatiegestuurd participatief te kunnen werken:

- Heb je een gedragen visie nodig.
- Moet je uit een keurslijf kunnen stappen.

### Handreikingen

#### Handreiking 1: verbeelden van het ideale woonzorgcentrum

Het is bewezen dat dromen en denken in mogelijkheden anders werkt dan denken in problemen die moeten worden opgelost. De waarderende benadering werkt al langer vanuit dit positieve paradigma. Daarom zijn droomoefeningen sterk. Ze geven energie en drive. Ze vertellen je net zo goed waar de drempels zitten, maar dan in een latere fase wanneer al energie opgebouwd is. Er wordt in vier stappen gewerkt:

1. Waar zijn we sterk in?
2. Waar dromen we van?
3. Hoe kunnen we daar geraken?
4. Wat is een eerste stap?

Voor het opbouwen van een visie zijn de eerste twee stappen cruciaal. Je doet ze ook best in eenzelfde sessie. De volgende stappen kunnen gezet worden bij de planning (zie volgende kanteling).



Belangrijk in de droomfase is om mensen te vragen de droom te verbeelden, met allerlei materiaal vorm te geven aan het ideale woonzorgcentrum: karton, verf, lego, stof, tijdschriften, foto's. Het kan allemaal. Misschien lijkt die werkwijze wat alternatief, maar het is bewezen dat er andere delen van het brein aan het werk gaan wanneer je creatief aan de slag gaat. Al verbeeldend worden ideeën gedurfd, groter, bouw je voort op elkaar. Bovendien merk je dat het gesprek anders verloopt. Al verbeeldend heb je het bijvoorbeeld heel concreet over de plaats van de bewoner, met een playmobilpoppetje dat je op verschillende plekken zet.

Een droomoefening is best complex en niet in twee zinnen te beschrijven. Als je dit wil gaan doen, raden we aan verder te lezen rond waarderend werken (*appreciative inquiry*).

### Handreiking 2: visualiseren van de visie

Woorden werken sterker als ze ondersteund worden door beeld. Een goed gekozen logo met de belangrijkste waarden van het wzc in verwerkt, is aantrekkelijk. Een slogan en beeld waar de organisatie voor staat, roepen gemakkelijk positieve associaties op. Daarom is het een aanrader om de visie te visualiseren. Doe dat niet aanbodgestuurd. Doe het samen met mensen. In verschillende groepen ontwerpen ze het beeld van de visie. Kiezen ze welke elementen er zeker moeten inzitten. Visie kan ook verbeeld worden in een installatie, zoals een driedimensionaal beeld in wording aan het onthaal, waar mensen kunnen aan bijdragen.

### Handreiking 3: opruimen van de systeemwereld

In de werking kom je dagelijks situaties tegen die indruisen tegen de visie. Ze maken het moeilijk om aan de slag te gaan op de manier zoals bedoeld. Je kan hier op verschillende manieren iets rond doen:

- Vraag aan medewerkers te noteren (bv. op een bord) wanneer ze het gevoel hadden iets goeds voor de bewoner niet te kunnen doen. Bespreek op een vergadering en bekijk hoe het anders kan.

- De rode knop: wanneer een regel zinloos lijkt, wordt de (figuurlijke) rode knop ingedrukt. Een team heeft dan twee weken de tijd om de regel te bekijken en een alternatief voor te stellen. Doen ze dat niet binnen de twee weken, dan vervalt de regel.
- Wanneer heb je nee moeten zeggen tegen een bewoner? Bespreek dat. Waarom was het nee. Wat kan anders?

Op deze manier trigger je voortdurend de visie.

### Praktijkverhaal



In een woonzorgcentrum werd een visieproces opgezet, voorbereid door een groepje trekkers. De bedoeling was dat bewoners, familie en medewerkers mee konden denken over visie in alle aspecten van het woonzorgcentrum.

Drie termen werden naar voren geschoven en kort uitgelegd: autonomie, verbondenheid en zinvolheid. Er waren verschillende hoeken/ ruimtes voorzien die elk voor een stuk van het woonzorgcentrum stonden, zoals de eigen kamer, de leefruimte, de tijdsbesteding, het dagverloop... In elk van die hoeken was het thema verbeeld en was een medewerker aanwezig.

Groepjes trokken van hoek naar hoek en kregen telkens de zelfde vraag: wat vind jij belangrijk? Hoe zou dit er voor jou moeten uitzien?

Je kan dit apart doen voor bewoners, familie en medewerkers, maar je kan ook met gemengde groepen werken. Kies dan waar je het accent wil leggen: uitdieping van elk perspectief afzonderlijk of uitwisseling van perspectieven.



## 03.5.

### Proces is doordacht

Plannen en opvolgen moet altijd. Toch werkt dit bij relatiegestuurde participatie wat anders dan bij topdown gestuurde participatie. Ook in het aansturen van het proces wordt er gekanteld.

Allereerst stel je een trekkende groep samen. Zij zullen de motor zijn van het traject. Die groep krijgt in verschillende woonzorgcentra verschillende namen: verandergroep, procesgroep. Het maakt niet uit hoe je de groep noemt. Het is wel belangrijk dat duidelijk is wat hun rol is. Zij plannen het proces en zetten de organisatie aan het werk. Zij zorgen er met andere woorden voor dat de participatie participatief tot stand komt. Zij gaan dus geen beslissing nemen over hoe de bewonersbespreking er morgen moet uitzien en die dan implementeren. Zij bekijken wel hoe in de organisatie samen kan worden nagedacht over de bewonersbespreking en zetten dan de betrokkenen in gang om dit vorm te geven.

Het is dus heel belangrijk onderscheid te maken tussen proces (manier van werken) en inhoud (het beoogde resultaat). Om echt te kunnen praten over een relatiegestuurde werking, ga je cocreatief te werk. Je geeft dat proces vorm en vertrouwt dan op de deelnemers om tot een goed resultaat te komen.

Dat betekent dat je mensen nodig hebt in die trekkersgroep, die de inhoud kunnen loslaten en procesmatig kunnen denken. "Welke stap is nodig om dichterbij een resultaat te komen? Wat gebeurt er bij de mensen? Is iedereen betrokken? Komt iedereen aan bod? Communiceren we voldoende? Zijn we op het goede spoor? Is het kader waarbinnen we werken voldoende duidelijk? Is de vorige stap goed gelopen? Wat is dan de volgende stap? Maken we voortgang? Moeten we sneller of net even vertragen? Hangt alles wat we doen een beetje samen?"

Klassiek heeft zo'n groep kinderziekten. In vele trajecten zitten mensen in de trekkersgroep die graag willen meepraten over de inhoud. Zij zijn heel betrokken. Er kan frustratie komen uit het gegeven dat ze zelf geen

inhoudelijke beslissingen mogen nemen. Zij zouden beter in een werkgroep rond de uitwerking zitten. Goede werving en selectie voor deze groep is dus nodig.

Moeten alle functies in de trekkersgroep zitten? Niet noodzakelijk. Je moet waken over de kwaliteit van die groep: beter mensen die de trekkersrol goed in de vingers hebben dan een groep samengesteld omdat je van iedereen hoek-iemand-wil-hebben. Dat geldt ook voor bewoners/ familie als zij hiervan deel zouden uitmaken. Het is wel belangrijk om een link te hebben met alle delen van de organisatie en zeker ook met de leidinggevenden. Wat in de procesgroep gebeurt, moet gedeeld worden met de sleutelfiguren van de organisatie.

Welke stappen gezet worden, is verschillend van traject tot traject. In het ene woonzorgcentrum zal er individueel gewerkt worden met talenten en rollen van bewoners en medewerkers. In andere centra zal er meer gewerkt worden aan dienstverleningsprocessen en gedeelde activiteiten. Nog andere zullen meteen kijken hoe de structuur in huis kan worden aangepast zodat meer gedeelde besluitvorming mogelijk wordt. Je kan je accent leggen of je kan het als groeistappen zien in een proces.

Doordacht plannen wil niet zeggen dat alles moet vastgelegd zijn voor vijf jaar. Wel is het goed om je doel voor binnen drie jaar helder te hebben. Dat is een vlag die je plant en waar je naartoe werkt. Dat kan in een rechte lijn zijn maar ook met een bochtig parcours. Daarom blijft het belangrijk om minstens jaarlijks, bij voorkeur vaker, te evalueren waar je staat en of dit de weg is die je wil blijven gaan, je de koers moet bijsturen of een versnelling hoger wil schakelen.

Daarnaast is communicatie ontzettend belangrijk. Je kan niet genoeg communiceren over wat er allemaal aan het gebeuren is in het woonzorgcentrum. Mensen krijgen energie van mee te kunnen bouwen aan het woonzorgcentrum. Maar als hun werk en inspanning ook gedeeld wordt met anderen, wordt de trots pas echt groot. In woonzorgcentra waar ze stevig aan de slag gaan, gonst het dus voortdurend en voel je de drive vergroten als een olievlek.

## Handreikingen

### Handreiking 1: sollicitatie voor lid van de trekkersgroep

- Maak een duidelijk profiel op van een lid van de trekkersgroep (opdracht, competenties...). Wat moet die kunnen en doen?
- Maak een sollicitatieformulier, met het profiel en enkele vragen die de sollicitant moet beantwoorden.
- Verspreid de "sollicitatie" met wat uitleg en laat mensen voor een bepaalde datum solliciteren.
- Bespreek de kandidaturen en kies de trekkers.
- Koppel terug aan wie het niet geworden is waarom je hem/haar niet hebt gekozen. Idealiter zorg je ervoor dat die een andere rol kan opnemen, bijvoorbeeld mee de visiedagen ineensteken of in een werkgroep zitten.
- Variant op het verhaal is dat mensen niet zelf solliciteren maar dat ze een collega kunnen nomineren.

### Handreiking 2: houvast om in procestermen te blijven denken

Mensen gaan al snel in op de inhoud en plannen bijvoorbeeld zelf al hoe de maaltijd er moet uitzien in plaats van zich te oriënteren op het organiseren van het proces dat in de organisatie moet worden gelopen. Om dit te voorkomen is het goed iemand de rol te geven van "procesdenker". Die kan tussenkomen bij inhoudelijke opmerkingen en de vraag heroriënteren naar "hoe kunnen we ervoor zorgen dat de mensen in de organisatie dit doen?"

### Handreiking 3: visualiseer de voortgang

Maak voor iedereen in de organisatie zichtbaar waar je mee bezig bent. Bijvoorbeeld:

- De doelen die jullie jezelf stellen voor het komende jaar;
- Een grote tijdlijn op de muur met de verschillende trajecten die bezig zijn;
- Voor elk traject een bord met info over het thema: wie, wat, waar, wanneer, hoe;

- Een scrumbord met kolommen: te doen, bezig, gedaan;
- Een podium met trofeeën (geboekte successen).

## Praktijkverhaal



Uit de visieoefening kwamen drie thema's naar voor bij zowel medewerkers als bewoners: huiselijkheid, maaltijden en communicatie. De trekkersgroep besloot om rond elk ervan een proces op te zetten. Per thema werd een grote flap aan het onthaal gehangen met twee vragen:

- Welke vragen moeten allemaal een antwoord krijgen rond dit thema?
- Wie wil er graag aan dit thema meewerken?

Op twee van de drie thema's kwam veel reactie. Het derde thema (communicatie) bleef stil. Dat thema werd dan ook niet verder uitgewerkt. Geen reactie betekent dat men er niet klaar voor is, zo werd geredeneerd. Misschien volgend jaar.

Voor het thema huiselijkheid werd per afdeling een werkgroep gestart, begeleid door iemand van de trekkersgroep. Op basis van de vragen gingen zij verder in gesprek met bewoners, familieleden en medewerkers om de eigen afdeling huiselijker te maken. Samen schoten ze in actie. Elke afdeling werd aangepakt met eigen mensen.

Het thema maaltijden werd anders aangepakt. Hier besloot men om een ruime werkgroep te starten, over afdelingen heen en met uiteraard de keuken erin. Die werkgroep ging eerst uitgebreid op onderzoek in de organisatie om het thema helemaal te doorgronden. Dan werd besloten op welke punten ze zouden focussen, en werden voorstellen uitgewerkt.

In al deze trajecten is het de trekkersgroep die beslist op welke wijze het traject wordt gestart. Verder bewaakt ze voortdurend of de organisatie voldoende wordt betrokken bij de verschillende stappen.

## 03.6.

### Samen is evident

Het is wij. En niet meer wij en zij. Samen is het sleutelwoord. Deze kanteling maakt het logisch dat bewoners, familie en medewerkers (inclusief vrijwilligers) allemaal deel zijn van de gemeenschap, een gemeenschap waar het goed wonen, leven en werken is.

De organisatie staat open naar bewoners en familie. Ze is transparant over het wel en wee van de organisatie. Dat is niet eenvoudig. De neiging bestaat de organisatie zoveel mogelijk intern te houden "om een zo groot mogelijk thuisgevoel te creëren". Maar werkt dat wel? In de plaats krijg je een redelijk steriel aanvoelende organisatie. Terwijl het een rijke bron van leven zou kunnen zijn. Waarom zou je de werkroosters niet zichtbaar maken zodat iedereen kan zien wie er wanneer in huis zal zijn? Waarom zou je de vorderingen in projecten niet visueel maken voor iedereen? Waarom zou je niet samen nadenken over problemen?

Zo stellen ook medewerkers zich meer open op. Er is niets zo rijk als jezelf mogen zijn en je fantastische maar ook je slechtere momenten kunnen delen. Een oproep voor authenticiteit.

En zo zie je bewoners en familie zich openstellen. Interesses en talenten ontmoeten elkaar, zorgen voor wederzijdse verrijking. Een rijke leefwereld groeit immers vooral van binnenuit, door ontmoeting en zinvolle uitwisseling maar ook door het stimuleren van interesses bij iedereen in de leefgemeenschap. Samen dingen doen zorgt voor verbinding. Dat kan in groep, maar ook één op één.

Ook het samen denken en bouwen, in cocreatie, brengt rijkdom. Er wordt vertrouwd op de collectieve wijsheid: samen weet je meer dan alleen. Je bekijkt problemen vanuit alle perspectieven, verkent ieders mening, onderzoekt nauwkeurig alle stemmen, ook wie je minder hoort. Je neemt samen wijze besluiten.

Iedereen bij alles op elk moment betrekken is niet dynamisch. Het is veeleer vermoeiend. Daarom is het heel belangrijk vanuit de procesgroep te

bekijken aan wie je wanneer wat vraagt, met wie je wanneer wat bespreekt. Zo kan je een gevarieerd parcours bouwen, getrokken door enkelen maar vaak verbredend naar velen. Soms in heterogene groepen, soms in homogene groepen, soms in kleine groepen, soms in een zeer grote groep, soms denkend, soms doend, allemaal afhankelijk van de bedoeling.

Het is aan te raden verschillende werkvormen te gebruiken. Werkvormen zijn manieren om inhoud te bespreken, aangepast aan het doel. Ze kunnen variëren naargelang de doelgroep en de context. Vaak gebruikt is de werkvorm "mondelinge bespreking", in een vergadering: iemand leidt een thema in en dan wordt het besproken. Eenvoudige werkvormen zijn ideeën op post-its schrijven, stemmen uitbrengen met groene en rode kaarten, bolletjes plakken bij voorkeursvoorstellen. Complexere werkvormen zijn een stellingenspel, het werken met metaforen, het maken van een moodboard...

Het mooie aan werkvormen is dat iedereen gelijk aan de start komt. De trekkende groep wordt zich ook bewust van waar ze mee bezig is. Werkvormen dienen niet om het geheel op te leuken. Het zijn bewust ingezette strategieën om resultaat te boeken. Het klinkt moeilijk, maar iedereen kan werkvormen maken. Het leidt tot boeiende bijeenkomsten en brengt heel diverse mensen en groepen samen.

### Handreikingen

#### Handreiking 1: dynamiekvragen stellen

Na een stap in een traject wordt er geëvalueerd. Doorgaans gebeurt dat op inhoud en resultaat, bijvoorbeeld: "hebben we genoeg ideeën bij elkaar gekregen voor het thema?" Daarnaast kan je ook dynamiekvragen stellen. Zij gaan na welke dynamiek er heerst en of daarin moet worden bijgestuurd. Ze zijn minstens even belangrijk als de inhoudelijke vragen.

#### Voorbeelden:

- Hoe gaat het met de mensen? Zijn ze opgewonden, bezorgd, angstig, enthousiast? Is dat voor iedereen zo?
- Wie hebben we mee? Wie valt uit de boot? Wie heeft een rol nodig?
- Zijn we naar elkaar toe gegroeid of uiteen gegroeid?

- Zien we ander gedrag in huis?
- Zijn we als organisatie gegroeid? Welk klein succesje hebben we geboekt?

## Handreiking 2: werkvormen maken

Een werkvorm bedenken is niet zo moeilijk. Bij elke stap die je een vorm geeft, vraag je je af of je daarmee zal bereiken wat je wil ontdekken. Je bent telkens aan het bewegen op een aantal dimensies:

- Samen – apart (doelgroepen)
- Verbinden – verschil vinden
- Toetsen – creëren
- Verzamelen – verdiepen
- Bedenk verder ...

### Wat je concreet doet is het volgende:

- Wat willen we bereiken met de volgende stap?  
Bijvoorbeeld: voorstellen aftoetsen aan alle doelgroepen. Weten wat er echt leeft bij elk voorstel. Meer dan zomaar stemmen.
- Welke stappen moeten worden gezet?  
Bijvoorbeeld: a) voorstellen uitleggen, b) meningen verzamelen, c) overlopen, d) zorgen analyseren, e) bespreken
- Hoe gaan we dat doen?  
We werken met groepen medewerkers, bewoners en familie door elkaar. Groep van ongeveer 30 personen.
  - We maken per voorstel een grote tekening die het voorstel illustreert en stellen die tekening voor als een verhaal. We hebben 5 voorstellen.
  - We laten mensen post vatten bij de tekening (het voorstel) die ze het meest zien zitten. We laten hen even overleggen waarom ze daar zitten.
  - We laten van elke groep iemand vertellen waarom.
  - We lijsten tegelijkertijd op wat we horen aan positieve signalen.
  - We laten mensen postvatten bij de tekening die ze het minst zien zitten. We laten hen even overleggen waarom ze daar zitten.
  - We laten van elke groep iemand vertellen waarom.
  - We lijsten tegelijkertijd op wat we vooral gehoord hebben als zorgen.
  - Bedenk zelf verder ...

Je kan veel inspiratie vinden op het internet of in werkvormboeken. Maar let op dat je altijd je werkvorm aanpast aan je bedoeling, je doelgroep en de context. Anders is het volledig zinloos.





## Praktijkverhaal

Een huis waar het goed wonen en werken is. Dit woonzorgcentrum koos ervoor om aan de slag te gaan met medewerkers die een bijzondere interesse of talent hebben en hen te verbinden met bewoners. Zo is er een medewerkster die heel graag kookt. Zij organiseert om de zoveel tijd een restaurant. Ze heeft een werkgroepje gemaakt van mensen die meehelpen om alles op poten te zetten. Daar zijn ook bewoners en familieleden bij. Samen, met haar als trekker, krijgt het restaurant vorm. Een andere medewerker is graag met planten in de weer en startte de groene-vingers-groep. Verder is er nog een naaigroep en muziekfeestgroep.

Hoe kwam dat tot stand? Door medewerkers met veel drive op te sporen en hen te vragen dit uit te werken met anderen. Er ging veel aandacht naar het ondersteunen van de medewerker om ervoor te durven gaan, los van mogelijke commentaren in de organisatie.

Op teamvergaderingen wordt bekeken waar er nog interesses en behoeften van bewoners zitten en waar medewerkers samen met hen iets zouden kunnen opzetten.

Het samen dingen doen beperkt zich nog vooral tot het terrein van tijdsbesteding. Stilaan komt er ook ruimte om bewoners te betrekken in projecten die nadenken over de dienstverlening. Dat is geen evidente stap en vraagt stevige voorbereiding om tot echte cocreatie te komen.

## 03.7.

### Leiderschap is gedeeld

De finale kanteling is die op niveau van het leiderschap. Waar er klassiek verticaal leiderschap is, evolueren we naar een horizontale sturing. In dit model is er gedeeld leiderschap: iedereen neemt verantwoordelijkheid op, iedereen kan initiatief nemen, iedereen kan beslissingen nemen. Het woonzorgcentrum wordt een netwerk waarin medewerkers, bewoners én familie een rol opnemen. Participatie wordt duurzaam verankerd in de organisatie.

Het is nodig hiervoor de organisatie te herstructureren. Je neemt het organisatieontwerp onder de loep en bekijkt hoe je de beslissingsbevoegdheid zo dicht mogelijk bij de betrokkenen kan leggen. Meer stroomsgewijs organiseren (van inhuizing tot overlijden) in plaats van functioneel organiseren is het antwoord. Welke opdracht moet er geklaard worden en wie heb je daarvoor nodig? Zo kom je tot de vorming van autonomere teams die kort op de bal kunnen spelen in dagelijkse situaties en niet altijd goedkeuring nodig hebben om te kunnen handelen. Om deze oefening te maken, is het organisatiecanvas van de Innovatieve Arbeidsorganisatie (IAO) heel geschikt. Het stelt pertinente vragen en gaat in stappen het ontwerp veranderen.

Je bekijkt ook hoe je besluitvormingsprocessen decentraal kan verankeren en mensen echt mandaat kan geven om te beslissen. Je kan werken met besluitvormingsprocessen die ervoor zorgen dat elke stem wordt gehoord en beluisterd. Deep democracy is daar een voorbeeld van. Met sociocratische werkvormen kan je zelfs met grote groepen tot goede besluiten komen. Hier kunnen nieuwe initiatieven ontstaan.

Maar de echte kanteling zit in het leiderschap. Voor dit gedeeld leiderschap doorloop je alle kantelingen: je hebt wil nodig, een visie op de organisatie en het leiderschap van de toekomst, een doordacht proces om er te komen en de ondersteuning om het samen te doen. Het is cultuurwerk van jaren, maar met stevige leiding kan het een vlucht nemen. Is dat contradictorisch? Stevig leiderschap om tot gedeeld leiderschap te komen? Absoluut niet.

Het psychologisch veranderen van de rol van leidinggevend is de uitdaging. Het betreft geen gedragsverandering, maar een verandering in rol en identiteit. Dat gebeurt niet aan de hand van een cursus of een instructievideo. Al bij de eerste kanteling gaven we aan dat de leidinggevenden een eigen traject nodig hebben. Het is niet evident voor hen om zomaar mee te gaan in een beweging die hun eigen rol verandert. Uiteraard zijn zij bezorgd. Wat hebben zij nodig om te kunnen kantelen?

Vooreerst hebben ze een duidelijk beeld nodig van waar dit heen gaat. Wat voor organisatie gaat dit worden en welk leiderschap past daarin? Wat gaat dit betekenen voor hen? Het heeft geen zin die vragen onbeantwoord te laten. Integendeel, de onrust zal er enkel door groeien.

Het is ook belangrijk de nieuwe rolinvulling interessant te maken, geen uitholling maar een "promotie" naar breder werk voor de hele organisatie. Zo kunnen leidinggevenden sterkhouders worden in bepaalde thema's en zo als een stafmedewerker op dat thema de hele organisatie trekken.

Na deze duidelijkheid komt er de belofte om samen met elke leidinggevende dit pad te gaan. Ze worden niet als een groep op een hoop gegooid, maar krijgen de geruststelling en de erkenning dat dit voor elke leidinggevende een trektocht is. Alle ruimte wordt genomen om met vragen bezig te zijn als: "wil ik dit wel, wat heb ik nodig om dit te kunnen, ga ik dit doen?" Pas wanneer dit voldoende doorgewerkt is, kunnen zij met toewijding meewerken. Of verlaten ze de organisatie. Dat is een heel andere insteek dan er maar van uitgaan dat de leidinggevend wel zullen volgen. Het erkent de diepgang van de verandering die je vraagt.

Dit doen, vraagt sterk leiderschap aan de top. Zij blijven nog lang een baken van standvastigheid, met een duidelijke ambitie en veel ruimte voor hen die in de verandering ondergedompeld worden. Pas later op de weg zullen zij zelf hun leiderschap transformeren.

De vraag is: kan je dit alleen? Of laat je je hierin begeleiden? Er zijn woonzorgcentra die deze weg alleen aangaan. Voorwaarde is een zeer doordrongen directie die vaardigheden heeft om mensen in twijfel en crisis te begeleiden met sereniteit en presentie, die erkent dat dit gaat over identiteitsontwikkeling, naast organisatieontwikkeling en die geen enkele twijfel persoonlijk neemt.



## Handreikingen

### Handreiking 1: cocreatie rond meebeslissen

Wanneer je als organisatie alle vorige kantelingen hebt gemaakt en al gegroeid bent in participatie, is het evident dat je deze stap cocreatief aanvat. Zet een proces op waarin je met alle betrokkenen nadenkt over rolverdelingen, besluitvorming, leiderschap. Doe dat volgens alle vorige kantelingen: ambitie bepalen, visie ontwikkelen, de weg uitstippelen, dit samen doen.

### Handreiking 2: lees een goed boek

Als je deze kanteling alleen wil maken, dan raden we je wat lectuur aan. Vooreerst het boek *Van Babel tot ontwerp* van Seth Maenen, dat de stappen en bouwstenen meegeeft voor organisatieontwerp naar meer autonomie. Verder raden we ook het boek *Naar gedeeld leiderschap* van Koen Marichal en Karen Wouters aan. Zij beschrijven wat er nodig is om tot meer gedeeld leiderschap te komen; in hun woorden: van het paleis naar het tentenkamp.



### Praktijkverhaal

Dit woonzorgcentrum is al lang bezig met het herdenken van hun organisatieontwerp. Er werd overgegaan naar stroomsgewijs organiseren vanuit de vraag: wat moeten wij doen voor de bewoner en wie heb je daar allemaal bij nodig? Zo werd het klassieke team zorgkundigen en verpleegkundigen aangevuld met woonleefbegeleiders, huismoeders, paramedici, logistieke medewerkers en een teamverantwoordelijke. Functieoverschrijdende rollen werden verdeeld binnen elk team. De basis om deze rollen te verdelen was een indeling in persoonlijkheidstypes waar persoonlijkheidskenmerken bij een rol passen. Zo konden de rollen echt aansluiten bij wie de mensen zijn.

Iedereen in het team heeft een rol. Er zijn dus meerdere mensen per rol. Elke rol stuurt een vertegenwoordiger naar het clusteroverleg dat maandelijks overlegt en per rol huisbreed aan de slag gaat met metingen, projecten, vorming...

Er zijn nog steeds leidinggevend. Zij hebben nu wel een grotere groep die ze coachen. De ruimte die vrijgekomen is in hun functie wordt ingenomen door thematische specialisatie, die ze voor het hele woonzorgcentrum trekken. Ze ervaren dit zelf als positief.

Volledige autonomie voor het team is niet meteen aan de orde. Dat zou te ver springen zijn en onnodige stress meebrengen. Het is zoeken naar balans waarin iedereen de nodige uitdaging vindt bij de aanwezige competenties.

Bewoners hebben overlegorganen waar zij mee beslissen. Maandelijks wordt de activiteitenplanning door bewoners mee gemaakt. Per kwartaal is er per leefgroep een parlement waar thema's besproken en beslist worden. Elke leefgroep heeft ook een bewoner die de rol van aanspreekpunt opneemt.

Een ander woonzorgcentrum herdacht eveneens het organisatieontwerp en werkt met autonome teams, clusters, bewonersoverleg. Bijzonder bij hen is dat ze zeer veel medewerkers betrekken bij de jaarlijkse plan- en budgetronde. Met sociocratische technieken laten ze tot 80 medewerkers mee beslissen over investeringen. Verder blijven ze aan het ontwerpen, de organisatie aanpassen aan de evoluerende context of de interne noden. Zo bekijken ze momenteel hoe ze kunnen omgaan met het grote aantal invallende medewerkers die niet tot de vaste equipe horen.



# 04. TOT SLOT

De weg naar deze gids was zonder meer een interessante reis. Een reis waar vele mensen, aan de slag met verschillende modellen, ervaringen deelden rond relatiegestuurd en participatief werken in het woonzorgcentrum. Allemaal zoekende naar gemeenschappelijke inzichten enerzijds en de specificiteit en variatie naar waarde schattend anderzijds. Elk model en elk woonzorgcentrum loopt namelijk een uniek pad naar relatiegestuurd werken.

Deze publicatie wil een gids zijn voor elk woonzorgcentrum. Het aanbod van leidraden en strategieën voor participatief en relatiegestuurd werken, wonen en leven vloeien samen in een mengpaneel. Participatie is geen zwart-witverhaal. Elke voorziening kan haar participatie-lied kiezen en zo de verschuiving (verder) inzetten naar een participatieve woon- en leefcultuur. Elk woonzorgcentrum kan met de gids aan de slag, ongeacht de startbasis.

Deze gids vervangt geenszins de mooie participatorische modellen die Vlaanderen rijk is, maar is complementair, of vormt een mogelijke opstap ernaartoe. Het gemeenschappelijke doel is echter duidelijk: participatie in het woonzorgcentrum versterken.

We nodigen alle woonzorgcentra uit om met deze gids op verkenning te gaan. Hij is bedoeld voor iedereen: directie, zorgmedewerker, bewoner, kwaliteitscoördinator, familielid, vrijwilliger... Laat je inspireren door één of meerdere van de participatiemodellen. Grijp met jouw huis de kans om te komen tot een mooie participatiemelodie, de sound van samen. Laat ons er als woonzorgsector een oorverdovende symfonie van maken.

*Veel succes!*



## MEER INSPIRATIE

- KBS, *Kiezen moet kunnen, ook voor ouderen. De woonzorgomgeving van de toekomst*. Brochure, september 2022
- Zorgnet-Icuro, *Inspiratiegids Participatie in de Zorg*, dossier 2020
- Vlaams Armoedesteunpunt, *Co-creatie: kennis kruisen over armoede*, november 2013
- Pascal Finette, *The Participation Culture*, @TEDX OrangeCoast
- Wouter Hart, *Verdraaide Organisaties*, Vakmedianet, 2012, 159p.
- Koen Marichal en Karen Wouters, *Naar gedeeld leiderschap*, Pelckmans, 161p.
- Seth Maesen, *Van Babel tot ontwerp*, Pelckmans, 2018, 200p.
- Pascal Van Loo, *Het ronde vierkant*, Lannoo, 2020, 251p.
- Frederic Laloux, *Reinventing Organisations*, Lannoo Campus, 2019, 389p.
- Philip Bailleur, *Architect van je organisatie*, Lannoo Campus, 2013, 215p.
- Hans Begeer, Lesley Vanleke, *Cocreatie is... 13 mythen ontkracht*, Lannoo Campus, 2016, 158p.
- Simon Sinek, *Begin met het waarom*, Uitgeverij Business Contact, Amsterdam, 2012, 242p.

# colofon

Een uitgave van Zorgnet-Icuro en de Koning Boudewijnstichting

**Redactie:** Annemie Vanden Bussche

**Coördinatie voor Zorgnet-Icuro:** Lien Van Malderen

**Coördinatie voor de Koning Boudewijnstichting:** Saïda Sakali

**Medewerking vanuit de 4 onderzochte modellen:** Herlinde Dely (Referentiekader Dementie), Lieven Eeckelaert (IAO), Mieke Van Gramberen (Tubbe), Annemie Vanden Bussche (Trialoog)

**Met dank aan volgende woonzorgcentra voor hun gastvrijheid:**

- WZC Sint-Jozef, Pelt
- WZC Sint-Vincentius, Avelgem
- WZC Ter Burg, Nossegem
- WZC Paradijs, Lier
- WZC Exalta, Sint Vincentius, Zaffelare
- Zorgnetwerk Trento
- WZC Lemberge, Merelbeke

**Met dank aan volgende woonzorgcentra om mee te denken op de creatiedag:**

- WZC EXALTA Sint-Vincentius, Zaffelare
- WZC Prinsenhof, Rijkevorsel
- WZC Veilige Have, Aalter
- WZC Domino, Gent
- WZC Home Vogelzang, Heverlee
- WZC De Ruyschaert, Marke
- WZC Paradijs, Lier
- WZC Zonnig Huis, Halle
- WZC Ter Kempen, Meerhout
- WZC O.L.Vrouw Beerse
- WZC O.L.V. Gasthuis, Poperinge

- WZC Bosbeekhof, Sint-Katelijne-Waver
- WZC Klaverveld, Zedelgem
- Zorgnetwerk Trento Moerzeke
- WZC Filfurdo, Vilvoorde
- WZC Onze Lieve Vrouw, Roosdaal
- Zorgcentrum Lemberge, Merelbeke

**Met dank aan volgende coaches voor hun inspirerende inzichten:**

- Dirk Poppe (IAO en Tubbe)
- Frank De Craecker (IAO)
- Lieven Eeckelaert (IAO)
- Karen Van Garsse (Tubbe)
- Veerle Herst (IAO, Tubbe)
- Herlinde Dely (referentiekader dementie)
- Leentje Vanderniepen (referentiekader dementie)
- Inge Singulé (Trialoog)

**Eindredactie:** Eva de Wal, Lieve Dhaene

**Vormgeving:** Stefan David

Deze uitgave kan gedownload worden via [www.kbs-frb.be](http://www.kbs-frb.be) en [www.zorgneticuro.be](http://www.zorgneticuro.be)

Wettelijk depot: D/2024/12067/2

©2024 Zorgnet-Icuro

Koning Boudewijnstichting  
Brederodestraat 21  
1000 Brussel

Zorgnet-Icuro  
Guimardstraat 1  
1040 Brussel



In woonzorgcentra moeten ouderen niet alleen rekenen op hoogwaardige zorg, maar ook op een omgeving waar zij zelfstandig en betrokken kunnen leven. Dit boek biedt een inspirerende gids voor een nieuwe benadering: het creëren van leefomgevingen waar relatiegestuurde participatie centraal staat. Participatie is geen trend of technische ingreep, maar een overtuiging die vraagt om dagelijks gevoed en gekoesterd te worden. Aan de hand van verschillende participatiemodellen ontdek je hoe bewoners en medewerkers samen vorm kunnen geven aan een woonzorgcentrum waar het goed leven en werken is. Je vindt er concrete voorbeelden en reflecties om participatie tot een levende cultuur te maken.

Zo bouw je mee aan het woonzorgcentrum van morgen: een (t)huis waar bewoners hun eigen leven vormgeven en waar medewerkers in een ondersteunende rol bijdragen aan een warme gemeenschap. Deze gids is een uitnodiging aan alle betrokkenen om deel te nemen aan dit toekomstverhaal en om samen te werken aan een woonzorgcentrum waar iedereen echt kan participeren. **Want SAMEN IS EVIDENT!**

