



**DE HOGESCHOOL  
MET HET NETWERK**

**“Onze bewoner is ook mijn bewoner”** *via*  
*het oprichten van een multidisciplinaire werkgroep*  
*‘voeding’ het principe van bottum-up denken*  
*introduceren in het woonzorgcentrum Kimpenhof*

**Afstudeerproject voorgedragen door:  
Cordie Nathalie**

***Promotor: Depoortere Anja***  
***Inhoudsdeskundige: Domen Gerda***

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





## *Voorwoord*

Het afstudeerproject “Onze bewoner is ook mijn bewoner”, is het resultaat van een tweejaars doorlopende race van persoonlijke ontwikkeling, kennis vergaren en de toepassing hiervan in de praktijk, met vallen en opstaan. Als laatste jaar in dit doorlopend proces wordt er immers ook verwacht dat je met een mooi afgerond werk aantoont dat je helemaal klaar bent om de kennis en vaardigheden verworven binnen de opleiding om te zetten in de praktijk. De zoektocht naar een gepast, innoverend en naar de praktijkgericht project was niet gemakkelijk. Uiteindelijk viel mijn keuze op het project “Onze bewoner is ook mijn bewoner”, omdat ik geloof dat in deze huidige sterk evoluerende maatschappij zorg een zeer belangrijk onderdeel wordt van onze toekomst. Een zorg voor ouderen die je slechts kan verwezenlijken als ieder personeelslid zich mede verantwoordelijk voelt, zich betrokken voelt, zich erkend voelt en gewaardeerd wordt om samen continu na te denken over het verbeteren van de zorg voor ouderen.

Zo wordt onze bewoner ook mijn bewoner !

Dit alles zou niet tot stand zijn kunnen komen zonder de hulp en steun van een aantal personen.

Om die reden maak ik van dit woord vooraf graag gebruik om deze personen te bedanken.

In de eerste plaats bedankt ik de promotor van dit werk, Depoortere Anja, voor haar inbreng, kritische kijk, inhoudelijke tips en bemerkingen op vormelijk vlak van dit werk.

In de tweede plaats, maar daarom niet minder, ook een grote dank aan de inhoudsdeskundige, Domen Gerda, voor haar inhoudelijke expertise en steun. Het aanreiken van nuttige informatie en de mogelijkheid om connecties te verkrijgen via externe kring ter verbetering en verrijking van dit project.

Hiernaast ook het woonzorgcentrum Kimpenhof, die de middelen bood om dit afstudeerproject een vorm te geven in de praktijk. Een bijzondere dank aan de algemeen directeur van het woonzorgcentrum, Cleuren Christel, die een kritische inkijk verleende aan het project en ook steeds voor me klaarstond bij de uitwerking ervan binnen het woonzorgcentrum.

Tot slot vond ik ook veel steun bij de mensen rondom mij. Mijn collega-studenten binnen de opleiding, collega's op het werk, die ten alle tijden klaarstonden voor weer een nieuwe inbreng. Alsook mijn familie en vrienden die mij doorheen de opleiding en dit afstudeerproject gesteund hebben, hetzij door het uitspreken van bemoedigende woorden, hetzij door het nalezen van dit werk, verdienen ook zij een oprechte dank.

Zonder de hulp en steun van al deze personen was deze opdracht ongetwijfeld moeilijker geweest. Daarom een oprechte dankuwel aan alle hierboven vernoemde mensen voor de steun, tips en kritische bemerkingen.

# *Inhoudsopgave*

1. Inleiding p.8
2. Theoretisch gedeelte p.10
  - 2.1. Methodieken voor verandering p.10
    - 2.1.1. Strategieën voor verandering p.11
    - 2.1.2. De vergelijking van methodieken p.11
      - 2.1.2.1. Kurt Lewin p.11
      - 2.1.2.2. Kurt Lewin, Rogers en Lippit p.12
      - 2.1.2.3. John Kotter en de acht stappen voor verandering p.14
      - 2.1.2.4. Besluit p.16
  - 2.2. Voorspelbare emotionele reacties op verandering p.17
  - 2.3. Leiderschapsstijlen p.19
    - 2.3.1. Transactioneel leiderschap p.20
    - 2.3.2. Transformationeel leiderschap p.22
    - 2.3.3. Situationeel leiderschap p.23
    - 2.3.4. Besluit p.24
  - 2.4. Managementvormen p.24
    - 2.4.1. Een top-down benadering p.24
    - 2.4.2. Een bottom-up benadering p.25
    - 2.4.3. Besluit p.26
  - 2.5. Culturen in organisaties p.26
    - 2.5.1. Belang van cultuur in een organisatie p.27
    - 2.5.2. Cultuurverandering door participatie p.29
    - 2.5.3. Het tempelmodel p.29
  - 2.6. Het gebruik van talenten binnen een organisatie p.30
  - 2.7. Algemeen besluit theoretisch gedeelte p.32

- 3. Praktisch gedeelte p.33
  - 3.1. Het woon- en zorgcentrum ‘Kimpenhof’ p.33
    - 3.1.1. Besluit p.35
  - 3.2. Acht stappen om een blijvende verandering te garanderen gelinkt aan de theorie van Kotter p.35
    - 3.2.1. Drang tot veranderen p.36
      - 3.2.1.1. Procesbeschrijving p.36
      - 3.2.1.2. Successen en valkuilen p.37
      - 3.2.1.3. Voorstellen naar de toekomst toe p.37
    - 3.2.2. Het leidend team met verscheidenheid aan talenten via een bottom-up principe
      - 3.2.2.1. Procesbeschrijving p.37
      - 3.2.2.2. Successen en valkuilen p.38
      - 3.2.2.3. Voorstellen naar de toekomst toe p.39
    - 3.2.3. Een uitgewerkte visie en strategie volgens een bepaald principe p.40
      - 3.2.3.1. Procesbeschrijving p.40
      - 3.2.3.2. Successen en valkuilen p.42
      - 3.2.3.3. Voorstellen naar de toekomst toe p.42
    - 3.2.4. Communiceren en betrokkenheid creëren met aan de grondslag de ingenomen leiderschapsstijl p.42
      - 3.2.4.1. Procesbeschrijving p.43
      - 3.2.4.2. Successen en valkuilen p.44
      - 3.2.4.3. Voorstellen naar de toekomst toe p.44
    - 3.2.5. Het mogelijk maken tot handelen p.45
      - 3.2.5.1. Procesbeschrijving p.45
      - 3.2.5.2. Successen en valkuilen p.45
      - 3.2.5.3. Voorstellen naar de toekomst toe p.46
    - 3.2.6. Korte termijn successen p.46
      - 3.2.6.1. Procesbeschrijving p.46
      - 3.2.6.2. Successen en valkuilen p.47
      - 3.2.6.3. Voorstellen naar de toekomst toe p.47
    - 3.2.7. Tempo, tempo p.47

- 3.2.7.1. Procesbeschrijving p.47
- 3.2.7.2. Successen en valkuilen p.48
- 3.2.7.3. Voorstellen naar de toekomst toe p.48
- 3.2.8. De nieuwe cultuur p.48
  - 3.2.8.1. Procesbeschrijving p.48
  - 3.2.8.2. Succesen en valkuilen p.48
  - 3.2.8.3. Voorstellen naar de toekomst toe p.49
- 3.3. Algemeen besluit praktisch gedeelte p.50
- 4. Stappenplan voor werkgroepen p.51
- 5. Conclusie en besluit p.53
- 6. Bibliografie p.54

## 1. Inleiding

Een negentigste verjaardag vieren is vandaag de dag geen uitzondering meer. Dat mensen tegenwoordig veel ouder worden, is alom bekend. Vaak worden zorgen zo zwaar om te dragen, dat deze mensen zich naar een woonzorgcentrum begeven. Een woonzorgcentrum biedt permanente opvang en verzorging aan ouderen. Voor wie er verblijft, is het woonzorgcentrum dus zijn nieuwe thuis. Om deze thuis zo goed mogelijk te evenaren met de gekende omgeving, is het dus nodig om individuele zorg op maat te bieden aan zowel sterk zorgbehoevende ouderen alsook aan ouderen met minder zorgen.

Deze stijgende vraag naar zorg en zorg op maat, kan men binnen de gezondheidszorg zien als een gevolg van de vergrijzing. Organisaties moeten dus inspelen op de toename van de nood aan zorg, maar ook op de complexiteit van de zorg. Dit gaat gepaard met scherpe uitdagingen.

Deze maatschappelijke veranderingen hebben dan ook hun weerslag op het werkveld. Vele organisaties, oa. de woonzorgcentra's ervaren hierdoor een grote werkdruk.

Ieder woonzorgcentrum gaat vanuit zijn eigen missie en visie deze aanpak zo goed mogelijk benaderen. Om dit alles te verwezenlijken heb je een duidelijk gemotiveerd team nodig, dat ten alle tijden klaar staat voor de bewoner. Het team moet op elkaar afgestemd zijn en samen aan de individuele behoeften kunnen voldoen van iedere bewoner.

Een duidelijk, sterk beleid, goede en geëngageerde leidinggevenden, gemotiveerde en samenwerkende collega's spelen een cruciale rol binnen het aanbieden van goede zorgen.

Een arbeidsklimaat waarbinnen het bottom-up principe gehanteerd wordt en medewerkers autonomie, betrokkenheid en jobsatisfactie bekomen is de meest aangewezen vorm wanneer er een cultuurverandering optreedt (Siereveld, 2013).

Vandaaruit wordt dit project opgestart.

Binnen het woonzorgcentrum Kimpenhof, voeren personeelsleden taken uit in functie van de bewoners en melden ze problemen of aandachtspunten bij de hoofdverpleegkundigen en/of hoger hand. Jammer genoeg zijn er weinig gezamenlijke overlegmomenten binnen de organisatie, om stil te staan bij efficiënte en kwaliteitsvolle zorg. Personeelsleden zijn het niet gewoon om kritisch te kijken naar hun te geven zorgen. Ze ervaren weinig autonomie, wat leidt tot een mindere jobvoldoening.



Wel bestaan er reeds werkgroepen om samen over bepaalde onderwerpen na te denken, maar deze zijn onvoldoende uitgewerkt en hebben weinig output op de werkvloer.

Binnen het woonzorgcentrum zijn er een vijftal werkgroepen actief. De werkgroepen dementie, palliatieve zorgen, incontinentie, communicatie en mobilisatie/fixatie zorgen voor verbeteringen op hun vlak.

Uit deze zichtbare nulmeting wordt geconcludeerd dat er weinig input is vanuit de personeelsleden die de zorgen verlenen. Hieruit volgend worden oplossingen en beslissingen gemaakt vanuit hoger hand. De structuur hierrond sluit niet aan bij het gewenste resultaat, namelijk een samenwerkend team dat meedenkt binnen de organisatie.

Het hoofddoel van dit project is dan ook het introduceren van de bottom-up denkwijze in het woonzorgcentrum via de werkgroep 'voeding', ten voordele van iedere bewoner. Waarbij personeelsleden durven kritisch nadenken over de kwaliteit en efficiëntie van zorg, gekaderd en startend binnen een nieuwe opgerichte werkgroep.

De keuze van een nieuwe werkgroep geeft, zoals eerder gezegd een nieuwe frisse start, binnen een afgebakend thema. Wat de slaagkansen van het project vermoedelijk verhoogt.

Samenvattend zijn de gewenste resultaten:

- Een gestructureerd overlegplatform, onder de noemer van een werkgroep.
- Een verbetering van de kwaliteit en efficiëntie van de zorg.
- Een multidisciplinaire kijk.
- Een verhoging van verantwoordelijkheid, betrokkenheid, jobvoldoening en autonomie op het niveau van de medewerkers.

Deze bachelorproef is dus de start en ook een pilotproject voor de verdere uitwerking ervan naar andere werkgroepen toe. Het uiteindelijk te bekomen resultaat is een cultuurverandering, waarbij er participatie wordt verwacht van alle betrokken personeelsleden.

## 2. Theoretisch gedeelte

Een cultuurverandering binnen een organisatie start niet zomaar. Een verandering gaat gepaard met goed onderbouwde methodieken en handvaten, dit om de kans tot slagen te verhogen.

De werkgroep ‘voeding’ moet dus een duidelijk proces ondergaan waarbij verschillende stappen gevolgd worden. Allereerst een verduidelijking en vergelijking van de methodieken die toegepast zouden kunnen worden binnen het veranderingsproces.

### 2.1 Methodieken voor verandering

“Organisaties voelen de constante druk om beter te zijn dan de ander. Net dat tikkeltje meer te kunnen geven en uit te blinken binnen hun sector”, vermeldt Covers (2013).

De vraag naar zorg neemt niet alleen toe, er is ook nood aan een andere vorm van zorg, waarbij maatwerk steeds belangrijker wordt. En dit brengt natuurlijk consequenties met zich mee voor iedere organisatie (Covers, 2013).

Innoveren behoort tot een van de meest begeerde eigenschappen van een onderneming. Wie in staat is steeds opnieuw betekenisvolle vernieuwingen en verbeteringen te realiseren kan continu waarde blijven leveren aan klanten (Gasperz, 2009).

Een geplande verandering binnen een zorgsector doorvoeren is vaak noodzakelijk om verschillende redenen, maar ook zeer moeilijk en uitdagend om te implementeren. Door het kennen en invoeren van verschillende methodieken en deze ook up- to date te houden, kan dit de leidinggevende helpen binnen het proces en zullen hierdoor de slaagkansen van het verandertraject vergroten (Groen, 2006).

Organisaties voelen dus een noodzaak tot verandering, om zich te kunnen onderscheiden. Om de verandering op gang te brengen, grijpen ze terug naar het gebruiken van methoden die in het verleden hebben gewerkt, geeft Kotter (2012) aan. “Deze oude methodieken/strategieën om een implementatie door te voeren zijn verouderd.”, volgens Kotter (2012).

Ook binnen het woonzorgcentrum Kimpenhof, wordt deze noodzaak tot verandering ervaren en ziet men dat er teruggegrepen wordt naar oude methodes tot veranderen, waarbij weinig tijd wordt genomen en men snel terug hervalt in oude gewoontes.

### 2.1.1 Strategieën voor verandering

“Verandermanagement is het effectief sturing geven aan activiteiten die gericht zijn op het aanpassen van een organisatie via strategische wijzigingen.

Het betreft meestal de gehele organisatie. Het heeft een projectmatige of procesmatige aanpak.

Het is gericht op het verbeteren van de effectiviteit (klantgerichtheid) en/of efficiëntieverhoging (de doelmatigheid van processen)”, tot zover Heusden (2014).

Veranderingsmanagement vereist een duidelijke strategie. Daarnaast stelt Kotter (2013) het als volgt: “Een strategie moet gezien worden als een dynamische kracht, die continu zoekt naar mogelijkheden en bevorderende innovaties, zodat deze snel en efficiënt uitgevoerd kunnen worden.”

Heusden (2014) ziet het als volgt: “Een veranderstrategie is een doelgerichte beleidsmatige aanpak in het uitvoeren van organisatieveranderingen, gebruikmakend van interventies die daarbij ook zo min mogelijk weerstand veroorzaken.”

Samenvattend, gaat de verandering van start volgens een duidelijke gekozen strategie, dewelke het best past binnen de eigen organisatie visie en missie.

### 2.1.2 De vergelijking van methodieken

Er zijn vele manieren voor het doorvoeren van veranderingen.

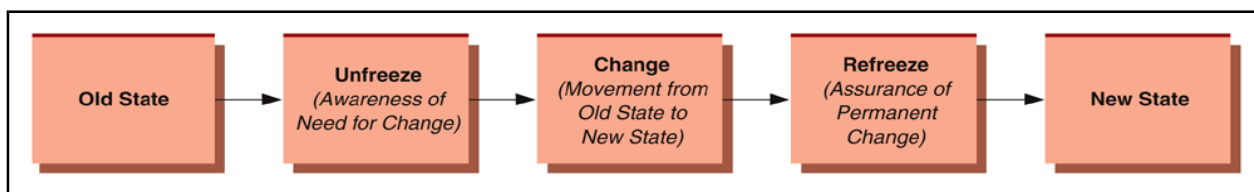
Bennet (2003) wijst erop dat een geplande verandering echter doelgericht is, berekend en voortvloeit uit gezamenlijke inspanningen. Deze geplande verandering staat best onder leiding van een ‘change agent’ (Roussel, 2006). Een ‘change agent’, ook wel vermeld als de leidende coalitie draagt de verandering (Kotter, 2013).

#### 2.1.2.1 Kurt Lewin

Veel auteurs hebben geprobeerd om na te gaan waarom en op welke wijze veranderingen optreden, maar de grondlegger van al deze theorieën is Kurt Lewin.

Lewin identificeert drie stadia waardoor een organisatie moet voortvloeien vooraleer een verandering onderdeel wordt van het systeem” (Lewin, 1951).

Figuur 1 (Lewin,1951):



Wanneer een huidige toestand nood heeft aan verandering, moet er eerst een besef heersen dat er verandering nodig is. Dit noemt Lewin (1951) de eerste fase; “unfreeze”. Hierin wordt de huidige manier van werken onder de loep genomen en verkrijgt je binnen de organisatie een nood aan nieuwe veranderingen.

De tweede fase is de “change/moving”-fase, waarin er verandering optreedt in de mentaliteit, houding en gedrag van de oude toestand naar een nieuwe verandering.

In de derde fase, de “refreeze” wordt er gestreefd naar een blijvende verandering. Institutionaliseren en het beklijken van een nieuw evenwicht staat hier centraal.

Deze planmatige aanpak verlaagt mogelijke drempels ten aanzien van een verandering bij de betrokkenen (Heusden, 2014).

#### 2.1.2.2 Kurt Lewin, Rogers en Ronald Lippitt

Lewin's werk werd gewijzigd en uitgebreid door Rogers (2003); dewelke vijf fasen van geplande verandering vaststelde; awareness (bewustzijn), interest (interesse), evaluation (evaluatie), trial (het proces) en adoption (aanpassing).

Een andere theoreticus, Lippitt R. stelde zeven fasen binnen een verandering vast (Lippitt, 1958). Namelijk, de diagnose van het probleem, het beoordelen van het vermogen en de motivatie tot verandering, het beoordelen van de motivatie en middelen van de verandermanager, de keuze van de progressieve, objectieve verandering, de keuze van de gepaste rol van de verandermanager, het behouden van de verandering, het beëindigen van de helpende relatie.

Deze drie theoriën kunnen verder geclusterd worden (Mitchell, 2013).

Tabel 1 (Mitchell, 2013) :

<b>Comparison of change theories</b>		
<b>Lewin</b>	<b>Rogers</b>	<b>Lippitt</b>
Unfreezing	Awareness	Phase 1. Diagnose the problem Phase 2. Assess motivation and capacity for change Phase 3. Assess change agent's motivation and resources
Moving	Interest Evaluation Trial	Phase 4. Select progressive change objective Phase 5. Choose appropriate role of the change agent Phase 6. Maintain change
Refreezing	Adoption	Phase 7. Terminate the helping relationship

Tabel 1 toont aan dat in de eerste fase van Lewin, de “unfreezingfase”, er een onevenwicht heerst binnen het huidige systeem en deze waargenomen wordt binnen de organisatie. Er is dus nood aan verandering. Zowel de medewerkers als de leidinggevenden zijn zich bewust van de noodzaak voor verandering en er wordt nagegaan in hoeverre er mogelijkheden zijn om deze verandering door te voeren.

De persoon die de verandering gaat doorvoeren nl. de “change agent”, heeft hierin een belangrijke rol. Hij/zij moet gemotiveerd zijn en dit kunnen overbrengen op zijn team.

In Lewin zijn “movingfase”, Rogers zijn “interest, evaluation, en trail,”-fase en Lippitt zijn 4,5 en 6<sup>de</sup> fase, gaat de verandermanager meer genaamd de “change agent”, informatie verzamelen. Hij/zij zorgt ervoor dat eventuele problemen worden opgelost en ontwikkelt hieraan gekoppeld een gedetailleerd plan. Ook wordt reeds de innovatie uitgetest. Zijn rol binnen dit proces wordt ook duidelijk.

In het derde stadium, gelijkgesteld met de “refreezingfase”, gaan alle partijen een blijvende verandering voorzien. De verandering is dan geheel geïntegreerd in het systeem en er zijn strategieën opgebouwd om herval te voorkomen (Mitchell, 2013).

Ondanks de goede, wetenschappelijk onderbouwde en beargumenteerde methodieken, zijn er ook

bemerkingen. De drie benaderingen zouden enkel geschikt zijn voor kleine veranderingsprocessen, dewelke geen organisatorische machten en politieke invloeden hebben, beweert Mitchell (2013). Ook worden deze methodieken vaak vanuit een top-down management uitgevoerd (Lippit, 1958).

Daarnaast zouden ze ook enkel goed werken indien de fases die ze doorlopen stabiel en onveranderd blijven (Mitchell, 2013).

### 2.1.2.3 John Kotter en de acht stappen voor verandering

Kotter heeft acht stappen/processen ontwikkeld, die je als organisatie moet doorlopen, om een blijvende verandering binnen de structuur te kunnen garanderen.

Stap 1: Creëer een gevoel van urgentie;

Dit is absoluut noodzakelijk vooraleer van start te gaan. Er moet binnen de organisatie een gevoel heersen dat de verandering nodig is. Dit gevoel moet opgewekt en gedragen worden door de hoogste top van de hiërarchie. De leidinggevende moet dit gevoel erkennen en versterken zodat ieder lid van het team, op elk moment het belang van de zaak blijft inzien. Zonder dit gevoel van noodzaak tot veranderen, zal geen enkel bedrijf blijven bestaan.

Het moet één enkele en duidelijk afgebakende verandering zijn wat leidt tot een grote verbetering.

Stap 2: Verzamel een leidend team;

Het hart van de verandering zit in het leidend team, dat bestaat uit vrijwilligers vanuit de gehele organisatie. Ieder individueel lid van het leidend team, zal vanuit zijn benadering en kijk binnen de organisatie zijn input kunnen brengen binnen de verandering. De leden moeten vanuit alle lagen binnen en buiten de organisatie komen die te maken hebben met de verandering. Dit zorgt ervoor dat de informatie die ingebracht wordt, groter is dan eender welke hiërarchische structuur zou kunnen bieden. Ieder lid van het team is dan ook gelijk, want een hiërarchische structuur vertraagt de inbreng aan informatie. Ze maken samen de beslissingen over de aanpak en hoe ze deze het beste kunnen verwezenlijken.

Stap 3: Ontwikkel een visie en strategie voor de verandering;

De visie zal dienen als houvast/kern waarop de strategieën worden ontwikkeld en

uitgewerkt. De visie moet duidelijk, haalbaar en gemakkelijk te communiceren zijn. Ze is zowel emotioneel aantrekkelijk, als strategisch slim en het draagt de besluitvormingen.

Dit zal ook de besluitvormingen vergemakkelijken, zonder iedere keer toestemming te moeten vragen.

Het schetst de pragmatische doelen, maar omlijst ze met een emotionele resonantie. Deze emotionele resonantie creëert een teamgevoel en zal de tijd tot het doorhakken van beslissingen verkorten.

Nog een voordeel van het ontwikkelen van een visie binnen de verandering is, dat het ervoor zorgt dat de besluiten binnen de organisatie niet als opgelegd gaan worden aanvoeld.

Stap 4: Communiceer om draagvlak en betrokkenheid te creëren;

Door de visie en strategie door te verkondigen aan de organisatie, zal het aantal volgers/vrijwilligers om mee te doen aan de verandering stijgen. Ze worden overtuigd en gaan de visie dragen binnen de organisatie. De motivatie stijgt door het gepassioneerd overbrengen van de boodschap, met een duidelijke toon van noodzakelijkheid, vanuit het leidend team. Dit is een belangrijke stap om de verandering gedragen te krijgen door de hele organisatie. Ook medewerkers die weerstand gaan bieden, worden door andere collega's overtuigd om deze weerstand af te bouwen en mee te gaan met de verandering.

Stap 5: Maak het anderen mogelijk om te handelen;

Verwijder mogelijk barrières die de uitwerking van de verandering kunnen tegenhouden. Het gecreëerd netwerk, dat overtuigd is van de doorvoering van een verandering, moet kunnen samenwerken met de hoogste tak van de hiërarchie. Zodat er mandaat gecreëerd wordt ter uitvoering ervan.

Ook binnen de gekozen strategie moet er nagedacht worden over mogelijke hindernissen en deze moeten worden aangepakt, om de verandering gemakkelijk te kunnen laten verlopen.

Stap 6: Genereer korte termijnsuccessen;

De strategie zal niet lang stand blijven houden, als er niet tijdige uitkomsten uit voortvloeien waaruit blijkt dat de nieuwe verandering de organisatie ook echt verbetert. Sceptici zullen obstakels creëren, tenzij ze zien dat er goede resultaten worden geleverd binnen het proces. Ook is geduld bij mensen snel op en verwachten ze snelle resultaten.

Om succes te verzekeren, moeten de korte termijnsuccessen duidelijk, ondubbelzinnig zijn en verband houdend met de visie. Het houdt de motivatie en betrokkenheid hoog.

Stap 7: Houd het tempo hoog;

Geef niet op en leer van ervaringen. Je zal je doorheen het veranderproces moeten aanpassen aan nieuwe situaties en invalshoeken. Wanneer een organisatie gas af neemt van het proces of met andere woorden het tempo vertraagt, zullen er culturele en politieke weerstanden kunnen komen. Ook dit duidt nogmaals aan dat de noodzaak tot verandering centraal staat binnen een veranderingsproces. Het zorgt ervoor dat mensen verder blijven doen wat ze doen.

Stap 8: Creëer een nieuwe cultuur;

Een verandering, groot of klein, is pas volledig, wanneer de nieuwe aanpak ingeburgerd is binnen het systeem en binnen de dagdagelijkse handelingen. De verandering geeft zichtbare resultaten en stuurt de organisatie naar een betere toekomst.

Doordat er gebruik wordt gemaakt van methodieken die de verandering op gang kunnen brengen, zal dit geen schokeffect verwezenlijken binnen de organisatie zoals bij een plotse, dramatische verandering (Kotter, 2012).

Het zorgt ervoor dat de organisatie geen enkel deelfacet, noodzakelijk binnen de verandering, vergeet en een strategie opbouwt die gegrond ligt aan een visie.

Het is dus belangrijk dat er wordt stilgestaan bij de huidige evoluerende maatschappij en er systemen worden ontwikkeld en gebruikt, die de noden van de organisatie gaan aanvullen.

#### 2.1.2.4 Besluit

Uit de vorige punten wordt geconcludeerd dat er om een verandering door te voeren binnen je organisatie, er allereerst een vorm van urgentie nodig is. Er daarna gekozen moet worden voor een duidelijk strategie en de rollen duidelijk verdeeld moeten worden. Ieder moet zijn input kunnen hebben zodat aan de hand van de gewenste resultaten er een blijvende verandering optreedt. De acht stappen van verandering volgens Kotter, kunnen gemakkelijk worden toegepast binnen de huidige manier van werken. Het kan gehanteerd worden binnen de hiërarchische structuren in bedrijven en houdt rekening met de culturen binnen een organisatie, alsook de veranderingen die optreden doorheen het proces. De methode betreft zoveel mogelijk verschillende mensen binnen het veranderproces en ziet de noodzaak van verandering als doel om



het te doen slagen, Kotter, 2012. Daarom zal het Kimpenhof een verandering doormaken, gebaseerd op deze acht stappen. Ook het uitgewerkt draaiboek dat hieruit voortvloeit, zal hierop inspelen en handvaten geven naar de verdere uitwerking ervan voor andere werkgroepen.

Het gevoel van urgentie is zeker aanwezig, zowel op de werkvloer als bij de leidinggevenden. Het lijkt logisch om als volgende stap “een leidend team verzamelen” te zetten.

## 2.2 Voorspelbare emotionele reactie op verandering

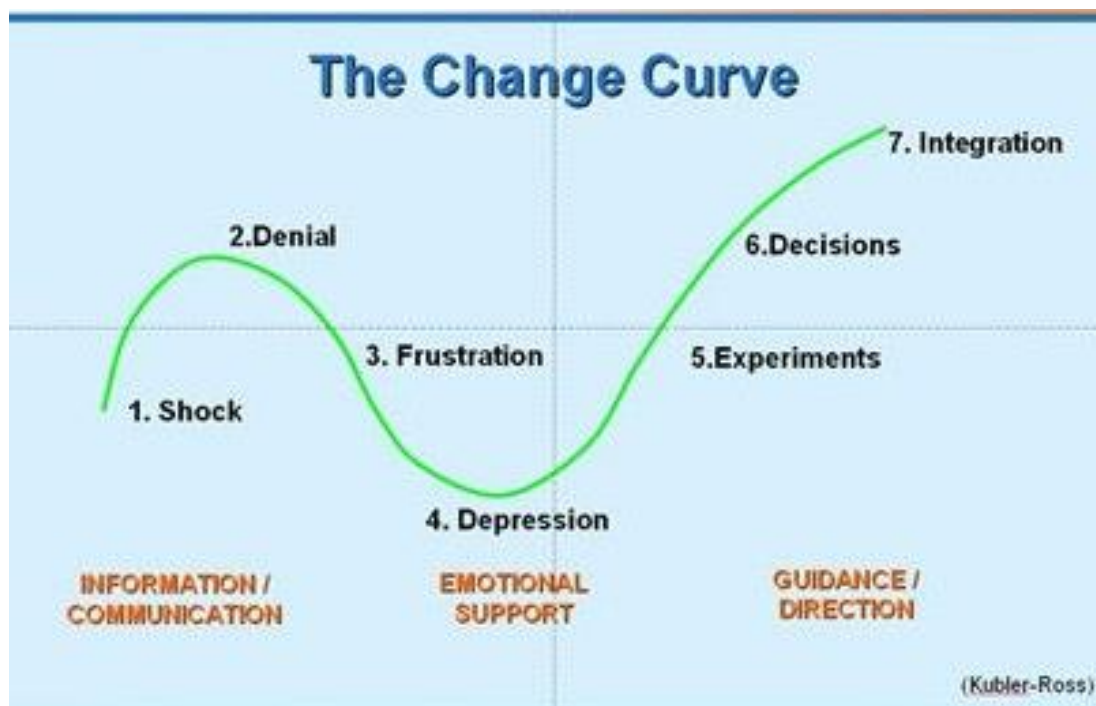
Een team samenstellen om een nieuwe verandering op gang te brengen lijkt niet zo moeilijk.

Veranderingsmanagement kan nog zo mooi volgens een methodiek beschreven worden, het heeft ook een enorme impact op de mensen die het doormaken.

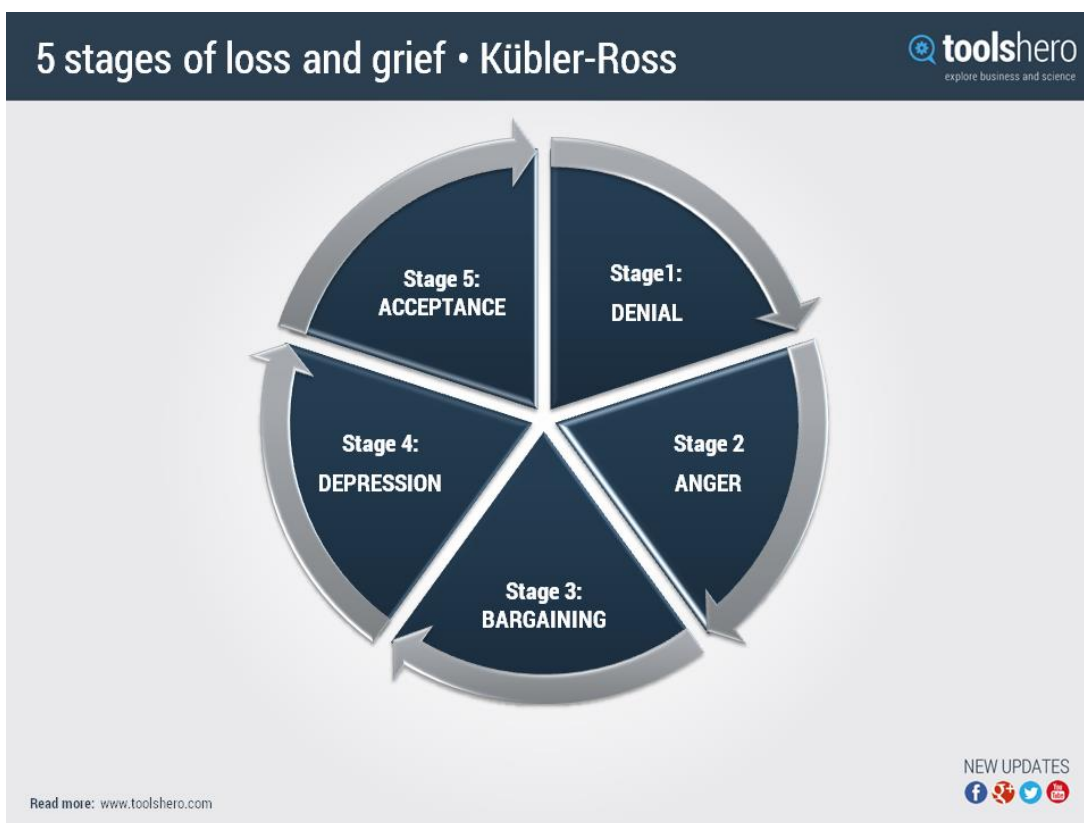
Er bestaan verschillende curves die ons helpen te begrijpen welke emoties mensen doormaken doorheen een verandering. Ook hier moet men als organisatie rekening mee houden.

Ondanks de verschillende soorten curves die er bestaan, blijft het principe hetzelfde: mensen volgen een voorspelbaar patroon van psychische reacties op verandering (Kübler-Ross, 2014). Volgens de Curve van Kubler Ross, worden er verschillende fases in de emoties van een persoon doorlopen bij een verandering.

Figuur 2 (Sidharth, 2015):



Figuur 3 (Van Vliet, 2015):



Figuur 3 geeft aan dat dit samengevat kan worden in vijf fasen.

In eerste instantie ervaart men een soort schok, vandaaruit start een ontkenningfase (denial) als eerste stap. Het zou werken als een soort buffer na een onverwacht bericht en geeft de persoon de kans om tot zichzelf te komen. Wanneer men niet meer langer kan ontkennen, ontstaat een gevoel van woede, ergernis (anger). Daarna start het onderhandelen (bargaining), om zo op allerlei manieren uit de werkelijkheid te komen. Als vierde fase, de depressie (depression), waarbij de persoon zich machteloos en niet begrepen voelt. Hierbij sluit men zich ook vaak af voor communicatie. Als laatste de aanvaarding (acceptance). Wanneer men bekomen is en het nut inziet krijgt hij/zij weer zin om plannen te maken (Baron & Ivy, 2004).

Hierbij is het belangrijk dat er volledige empathie naar de persoon in kwestie is. Door te luisteren naar het verhaal van de persoon kan men de fases sneller doorlopen (Van Vliet, 2013).

Dit wetende zal er dus doorheen het veranderingsproces in het Kimpenhof rekening gehouden

worden en begrip zijn voor de verschillende emotionele reacties van de betrokkenen.

### 2.3 Leiderschapsstijlen

“Zowel voor het implementeren van de innovatie als voor het vasthouden hiervan, is leiderschap van de projectleider van cruciaal belang” (Grotel, Strating & Nieboer, 2011). De projectleider dient zijn eigen sterktes en zwaktes te kennen op vlak van leidinggeven, want deze kunnen een groot effect hebben op de uitkomsten van een veranderingsproces (Mitchell, 2013).

Doorheen de tijd zijn er verschillende definities over leiderschap geformuleerd.

*‘The process by which an agent induces a subordinate to behave in a desired manner.’*  
(Bennis, 1959)

*‘Leadership ... is the ability to influence people toward attainment of goals.’* (Daft, 2000)

*‘Leadership is defined as influence, that is, the art or process of influencing people so that they will strive willingly and enthusiastically toward the achievement of group goals.’* (Wehrich and Koontz, 2005)

*‘Leadership involves the use of interpersonal skills to influence others to accomplish a specific goal.’*  
(Sullivan and Garland, 2010)

*“Alle significante menselijke prestaties vergen leiderschap om mensen te verenigen, hun inspanningen te kanaliseren en het te stimuleren om een bijdrage te leveren voor de collectieve organisatie.”* (Padilla et al., 2007).

Leiderschap is zoals Vermeren P. (2011) vermeldt in zijn boek rond leiderschap, in feite een groepsfenomeen, waarbij er interactie heerst tussen de leider en een andere persoon of groep. Dit in relatie tot de omgeving. Het wil dus zeggen dat leiderschap niet enkel gezien moet worden als een soort “heldenstatus” van één persoon. Het is een complex gebeuren, waarop moeilijk modellen of voorbeeldstatussen aangegeven kunnen worden. Desondanks bestaan er wel enkele hoofdkenmerken;

- Een leider staat binnen de groep;
- Hij/ zij wisselt stijlen flexibel af;

- Hij/zij moet prosociale invloed willen en durven uitoefenen indien nodig, in het belang van de groep of maatschappij;
- Hij/zij neemt op een verstandige manier beslissingen;
- Hij/zij kent zijn grenzen;
- Hij/zij vermijdt negatieve stijlen.

### 2.3.1 Transactioneel leiderschap

Transactioneel leiderschap, zoals het woord reeds zegt, betekent dat deze soort leiders gefocust zijn op de *taken* binnen een organisatie. Het zijn voornamelijk managers met duidelijke doelen voor ogen en willen deze ondanks weerstand en tegenslag behalen. Ze hebben minder aandacht voor de medewerkers en zijn voornamelijk gefocust op het behalen van hun doelstelling.

Deze leidinggevendenden zijn autocratisch, gecontroleerd, georiënteerd en redelijk gesloten van geest. Ze streven naar gehoorzaamheid, loyaliteit en strikte naleving van de regels. Ze zijn niet zo geliefd door hun team, maar dit kan wel groeien tot waardering en genegenheid zodra de positieve resultaten van hun leiderschap duidelijk worden (Giltinane, 2013).

Bij transactioneel leiderschap probeert de leider het tekort aan motivatie, richting en tevredenheid van de ondergeschikten te compenseren door het vaststellen van prestatiecriteria en targets (Grotel, Strating & Nieboer, 2011).

Het woord transactioneel leiderschap is dan ook maar een benaming om deze manier van leidinggeven te verklaren. Daarnaast zijn er vele benamingen of stijlen geplakt op deze manier van leidinggeven.

Indien men de transactionele stijl zou willen neerleggen binnen het leiderschapscircumplex van Vermeren (2011) (figuur 4), leunt dit in zijn model het dichtst aan bij de inspirerende stijl en is dus, in zijn sterkste vorm, voornamelijk taak-/resultaatsgericht. Dit is ook, binnen het leiderschapscircumplex, de meest sturende stijl van de charismatische stijlen. De leider die deze stijl hanteert, inspireert en stimuleert anderen door zijn zelfverzekerde interactiestijl, moed en duidelijke boodschappen. Vaak wordt naar deze houding in de literatuur verwezen als *managerial courage* (Vermeren, 2011).

Ook, maar minder aangewezen, leunt dit aan bij een directieve stijl. Het is de meest sturende van de autocratische stijlen, binnen het leiderschapscircumplex (figuur 4). Leidinggevende streven vaak op een competitieve manier succes na. Ze corrigeren hun medewerkers op een actieve

manier en refereren vaak naar normen en regels (Vermeren, 2011).

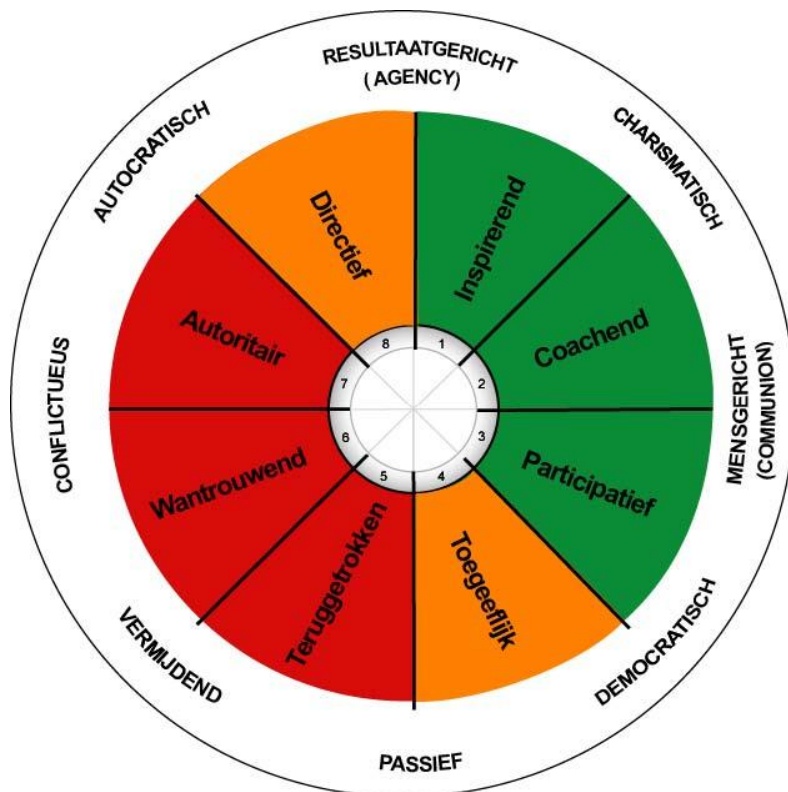
Samengevat staat het woord “sturend” en “resultaatsgerichtheid” binnen de transactionele stijl centraal.

De transactionele stijl is een doeltreffende stijl bij het streven naar het uitvoeren van deadlines, alsook in noodgevallen waarbij er direct gehandeld moet worden. Er is duidelijkheid over de noden binnen een organisatie en er worden duidelijke structuren, manieren van werken aangeboden.

Langs de andere kant kunnen personeelsleden deze manier van leidinggeven ervaren als misbruikmakend en krijgen ze het gevoel weinig betrokken te worden bij beslissingen. Er wordt ook weinig tijd gemaakt voor overlegmomenten.

Daarnaast nemen ze volledige verantwoordelijkheid voor hun beslissingen, wat een stressvrij effect kan veroorzaken bij personeelsleden (Giltinane, 2013).

Figuur 4. Leiderschapcircumplex van Vermeren Patrick.



### 2.3.2 Transformationeel leiderschap

Transformationele leiders zijn meer teamgericht, dan taakgericht. Ze erkennen de medewerker in hun werk en proberen hen verder te brengen en te laten ontplooiën binnen de organisatie. Ze stralen een coachende houding uit en streven naar jobvoldoening onder het personeel, het verminderen van ziekteverzuim en het promoten van een positief werkklimaat, zegt Giltinane (2013). “Transformationele leiders vinden de relatie met hun medewerkers zeer belangrijk en werken samen naar de organisatiedoelstellingen binnen hun gezamenlijke visie. Dit doen ze door de ondergeschikten te motiveren en te inspireren meer te doen dan aanvankelijk verwacht, door het creëren van nieuwe visies, urgentiebesef en betrokkenheid”, citeert Tichy NM (1990).

Indien we de transformationele stijl zouden willen gieten binnen het leiderschapscircumplex van Vermeren (2011) (figuur 4), leunt deze in zijn model in zijn sterkste vorm het dichtst aan bij de coachende stijl van de charismatische stijlen, waarbij de aandacht voor de medewerker centraal staat. Coachend betekent dan ook tijd, aandacht en respect hebben voor de medewerkers en hen proberen te ontwikkelen binnen een grote openheid van zowel medewerker als leidinggevende.

In zijn democratische vorm, staat de transformationele leider het dichtst bij een participatieve stijl, waarbij de leidinggevende inspraak hanteert in beslissingen. Empowerment: zelfcontrole, autonomie, gelijkwaardigheid en groeps sfeer zijn de grondbenamingen van deze participatieve manier van leidinggeven.

Medewerkers hebben dan ook een duidelijke voorkeur voor een transformationele stijl (coachend, participatief). Als medewerkers hun input kunnen hebben binnen de organisatie zal dit de motivatie verhogen, voelen medewerkers zich erkend en verbetert dit de relatie tussen het hoofd en de medewerker (Giltinane, 2013). Dit doen de transformationele leidinggevers door de kennis te stimuleren bij de medewerker, waardoor ze creatief gaan nadenken. Het zijn democratische leiders die de verantwoordelijkheden delen en ook minder controle hebben dan transactionele leiders.

Deze stijl van leidinggeven werkt goed wanneer de medewerkers over goede kennis en vaardigheden beschikken. Een nadeel kan zijn, dat door het betrekken van de groep, het zoeken naar oplossingen en besluitvorming tijdrovend kan zijn. Een ander gevolg hiervan is dat sommige medewerkers, die voornamelijk azen op snelle beslissingen, gefrustreerd kunnen geraken. Giltinane (2013) wijst erop dat deze stijl minder effectief kan zijn dan andere stijlen, maar meer flexibiliteit, motivatie en creativiteit verwezenlijkt. Het vereist een vertrouwen tussen de twee

partijen. Ze moeten hierdoor eerlijk zijn, interesse tonen in anderen hun werk, actief luisteren en anderen erkennen in hun werk. Leidinggevend die deze manier van stijl volgen, verkrijgen een succesvoller resultaat doorheen veranderingsprocessen dan andere stijlen.

Toch moeten deze leidinggevend een visie, plan en structuur kunnen brengen wanneer er doelen bereikt moeten worden (Giltinane, 2013).

### 2.3.3 Situationeel leiderschap

Omdat organisaties binnen de gezondheidszorg onder continue verandering staan, is het belangrijk om te kunnen switchen binnen stijlen naargelang verschillende situaties zich voordoen. Situationeel leiderschap is gedefinieerd als zijnde gebaseerd op de leider zijn ondersteunend en richtinggevend gedrag, alsook gekeken naar het niveau van ontwikkeling van de medewerkers (Giltinane, 2013).

Ondersteunend wil zeggen dat de leidinggevende aandacht moet hebben voor het behouden van communicatie en het geven van emotionele steun, om gewenst gedrag te bekomen.

Richtinggevend wil zeggen de hoeveelheid richting, sturing die de leidinggevende geeft aan het team. Dit door activiteiten te verduidelijken en uit te leggen wie, wat, wanneer moet doen.

Zo zal bijvoorbeeld een nieuwe enthousiaste medewerker meer baat hebben bij een meer directieve aanpak (Giltinane, 2013).

Ondanks deze goede resultaten, bekritiseert men dat er te veel nadruk binnen deze stijl gelegd wordt op de leidinggevende en minder op groepsinteracties. Terwijl transactionele en transformationele theorieën hier wel meer bij aansluiten (Giltinane, 2013).

Beide, transactionele als transformationele stijlen van leiderschap, geven een positief effect op het veranderingsproces. Hoewel de samenhang tussen transformationeel leiderschap en effectiviteit hoger is dan die tussen transactioneel leiderschap en effectiviteit (Grotel, Strating & Nieboer, 2011).

Net zoals Mitchell (2013) aangeeft dat een leidinggevende binnen veranderingsmanagement gezien moet worden als een teamspeler die dezelfde organisatiedoelstellingen heeft als de anderen van zijn team. Deze aanpak wordt het meest aangeraden, in tegenstelling tot een stereotype organisatorische leider.

#### 2.3.4 Besluit

Verschillende leiderschapstijlen zijn relevant binnen de zorg. Ondanks studies over leiderschap is er nog geen definitieve theorie over dewelke het beste resultaat boeken.

Omdat leidinggevend te maken krijgen met verschillende situaties, is het noodzakelijk om flexibel te kunnen switchen binnen de stijlen en je aan te passen aan de omstandigheden.

Vermeren (2011) vermeldt dat wanneer leiders echter door een groep als échte leider worden beschouwd, ze in een bedrijf een enorme positieve impact kunnen hebben op de bedrijfscultuur (= de psychologische omgeving, het geheel van ongeschreven gebruiken, normen, waarden).

Vandaar dat in het Kimpenhof de keuze valt op het hanteren van verschillende leiderschapstijlen afhankelijk van de situaties die zich voordoen in het veranderingsproces. Binnen het veranderingsmanagement wordt de leidinggevende best gezien als een teamspeler die dezelfde doelstellingen beoogt als de andere leden van het team.

#### 2.4 Managementvormen

Binnen de opstart van een organisatieverandering heeft de verandermanager/leidinggevende verschillende keuzes. Voornamelijk start de verandering met de keuze van een strategie. Een strategie kiezen als aanpak voor verandering of een houding innemen binnen de organisatie kunnen de uitkomsten of werking beïnvloeden. Het benaderen vanuit een bepaalde visie (top-down of bottom-up) heeft hier deels invloed op.

##### 2.4.1 Een top-down benadering

Top-down management is een traditionele vorm van management, waarbij de manager of leidinggevende zich baseert op een machtspositie. Hierbij wordt gezorgd voor duidelijkheid en overzichtelijkheid binnen een organisatie. De leidinggevende heeft kennis van zaken en neemt alle beslissingen en ook alle verantwoordelijkheden. De medewerkers zijn uitvoerend. De leidinggevende binnen het top-down model heeft veel charisma en kennis. Hij/ zij heeft een duidelijke communicatiestijl en zal veel vastberadenheid tonen (Siereveld, 2013).

Deze benadering leunt aan bij een autocratisch manier van leidinggeven.



Autocratisch leiderschap is een manier van leidinggeven die vooral gericht is op taken en niet zozeer op de medewerkers die dat mogelijk maken. Deze manier van leidinggeven zorgt automatisch ook voor een autoritaire verhouding tussen medewerkers en leidinggevende. Het toepassen ervan wordt gezien als voorspelbaar, omdat taken correct en efficiënt worden uitgevoerd. Een grote productiviteit wordt medens ook verwacht. Vanuit medewerkers is er vaak weinig motivatie en creativiteit, omdat ze weinig zeggenschap krijgen binnen de besluitvormingen. Deze manier kan het beste worden gebruikt in crisissituaties en in zeer grote bureaucratische organisaties (Mitchell, 2013). Leidinggevend die een autocratische houding aannemen, passen vaak een transactionele stijl van leidinggeven toe. Dit deel werd al uitgewerkt in het onderdeel van de leiderschapsstijlen.

Bij een top-down strategie start de verandering dan ook bij de hoogste leiding. Dat zijn de formele beslissers, de machtshebbers. Wanneer zij met de veranderingsplannen instemmen, gaat de verandermanager met andere lagen binnen de organisatie in gesprek over een inmiddels goedgekeurd plan van aanpak.

#### 2.4.2 Een bottom-up benadering

Bottom-up management is, sinds de eeuwenwisseling, een nieuw fenomeen en benadert het tegenovergestelde van top-down management. Binnen het bottom-up principe, ook wel team-based management genoemd, neemt de leidinggevende een andere plaats in binnen de organisatie. Hij/zij is erop gericht het maximale uit zijn medewerkers te halen. Dit op gebied van creativiteit, energie en innovatie (Siereveld, 2013).

Binnen een bottom-up benadering staat democratisch leiderschap centraal. Democratisch leiderschap is meer van toepassing binnen groepen die samenwerken en waar autonomie voorop ligt. Het is handig wanneer er samenwerking en coördinatie vanuit de groep nodig is. De leiderschapsstijl die hier het meest tegen aanleunt, is de transformationele stijl. De transformationele stijl werd eveneens reeds uitgelegd binnen het onderdeel van leiderschapsstijlen.

Een bedenking hierbij, waarschuwt Mitchell (2013), is dat het minder effectief werkt dan een autocratische leiderschapsstijl, vermits het langer duurt eer er een duidelijke aanpak verwezenlijkt wordt en de groep soms op zich laat wachten. Eens hier overal rekening mee gehouden wordt, zijn de nieuwe uitkomsten wel in de organisatie geburgerd en worden ze

gedragen vanuit heel het team.

Bij een bottom-up strategie checkt de verandermanager eerst de gevoelens, meningen, wensen van diegene op wie de verandering betrekking heeft.

Beide strategieën hebben voor- en nadelen.

Tabel 2: (Staa, 2011).

	Top-down	Bottom-up
<b>Voordelen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zegen van de topleiding</li><li>• Afgeleide macht</li><li>• Aansluiten bij beleid = consistentie van maatregelen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gebruik van de basis</li><li>• Gebruikmaken van bij medewerkers aanwezige kennis en gevoelens -&gt; dit leidt tot effectieve maatregelen</li><li>• Vertrouwen van basis vergemakkelijkt invoering</li></ul>
<b>Nadelen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Illusie der formele beslissingen</li><li>• Basis kan zich gemanipuleerd voelen</li><li>• Inhoud moet mogelijk later worden aangepast</li><li>• Top kan bij voorbaat nee zeggen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ontwikkeling kan dwars op beleid komen te staan</li><li>• Wildgroei</li><li>• Top kan zich gemanipuleerd voelen</li><li>• Top kan later nee zeggen en gewekte verwachtingen kunnen dan niet worden waargemaakt.</li></ul>

### 2.4.3 Besluit

Beide managementstijlen hebben hun voor- en nadelen. Tijdens een veranderproces wordt er betrokkenheid en motivatie verwacht vanuit de medewerkers. Zij dragen het vernieuwende project. Daaruit besluitend: “Bottom-up: ja, maar met de mogelijkheid van incidentele top-down decisions”, vermeldt Siereveld (2013).

De keuze van het bottom-up denken ligt voor de hand wanneer er in het Kimpenhof vertrokken wordt vanuit een werkgroep om een cultuurverandering binnen de organisatie op lange termijn te verwezenlijken.

## 2.5 Culturen in organisaties

Een praktische definitie van ‘cultuur’ is dat het een geheel is van ongeschreven normen en waarden in een organisatie en het daaruit voortvloeiende gedrag.

Er bestaan verschillende soorten culturen binnen een organisatie en ook nog eens binnen

onderlinge rollen. Binnen een samenwerking is de cultuur belangrijk omdat die, soms hevig, kan botsen tussen de verschillende groepen.

Een bedrijfscultuur wordt gezien als ‘de gemeenschappelijke verstandhouding’:

- Verstandhouding houdt in dat het niet direct zichtbaar is, het zit in de hoofden van mensen en kan afgeleid worden uit hoe mensen zich gedragen;
- Gemeenschappelijk wil zeggen dat deze ideeën gedeeld worden door iedereen of ten minste door een belangrijke subgroep.

Een nieuwe medewerker merkt altijd wat de cultuur is, soms al bij het binnenkomen. “Zo gaan de dingen bij ons.” Sanders (2005).

### 2.5.1 Belang van cultuur in een organisatie

Er worden hier drie benaderingen van aspecten van een cultuur aangehaald. Er zijn reeds meerdere opsommingen mogelijk of modellen ter beschikking. Maar deze drie benaderingen tonen op verschillende manieren de culturen aan.

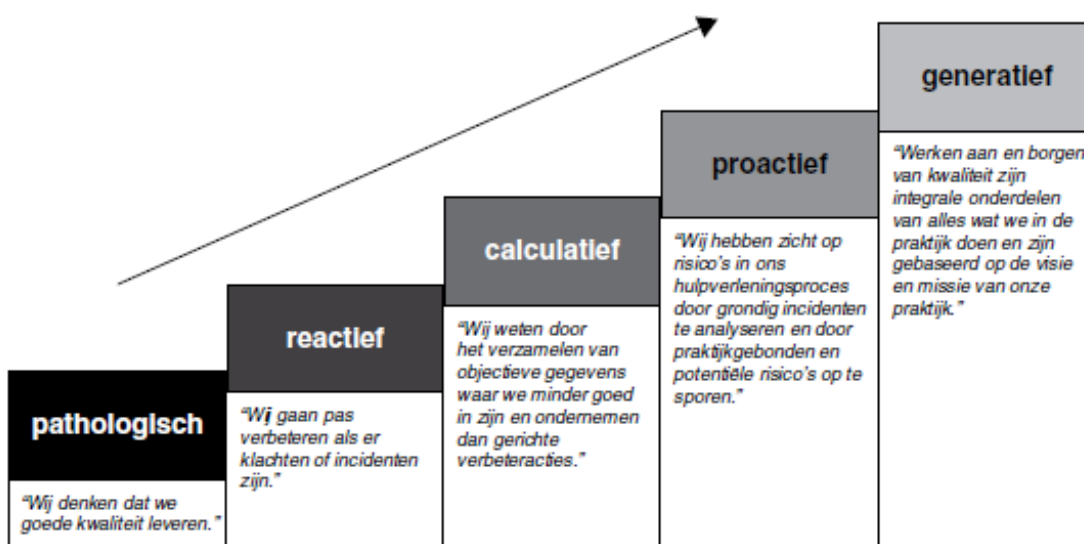
Als eerste het model van Sanders en Neuijen, die de verschillende dimensies en benaderingen aantoonst binnen een bedrijfscultuur. Bedrijven en afdelingen bevinden zich voor elk van deze aspecten meer aan de ene of aan de andere kant.

Tabel 3. Dimensies van cultuur- Sanders en Neuijen

Dimensie	Toelichting
1) procesgericht versus resultaatgericht	productiebedrijf versus elke dag is een nieuwe uitdaging
2) mensgericht versus werkgericht	enerzijds wordt rekening gehouden met persoonlijke omstandigheden, anderzijds is er de houding van ‘het werk moet af’
3) organisatiegebonden versus professioneel	de identiteit van de werknemer wordt bepaald door de onderneming of juist door het beroep, de professie
4) open versus gesloten	de organisatie staat open voor nieuwkomers en buitenstaanders of het kost heel wat tijd om er eindelijk bij te horen
5) strak versus los	enerzijds veel discipline en controle, hoog kostenbewustzijn en strakke vergadertijden, anderzijds niet zo streng en er worden ook veel grappen over gemaakt
6) pragmatisch versus normatief	resultaten voor de klant zijn belangrijker dan procedures tegenover het correct toepassen van procedures, waarbij ook hoge ethische normen gelden. Deze dimensie heeft invloed op de klantgerichtheid

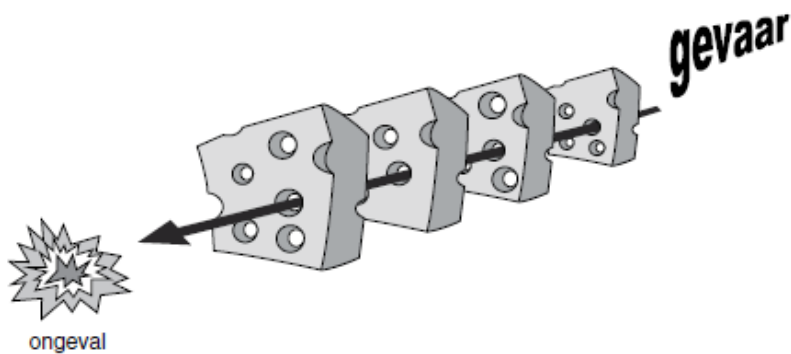
Het tweede model is de kwaliteitsladder, deze laat beeldend zien dat in het streven naar kwaliteit je verschillende houdingen kunt hebben, van reactief naar proactief en dit in verschillende stappen. Zoals er in de kunst ook wel eens naar ‘hogere cultuur’ verwezen wordt, wordt er soms bij kwaliteitsbeleid ook dit model gehanteerd waarin de opeenvolgende stappen steeds een hoger niveau hebben. De pijl omhoog geeft de toename van kwaliteit aan, wat kan ingevuld worden door ‘in toenemende mate geïnformeerd’, ‘toenemend vertrouwen’, ‘toenemende verantwoording’. Het model geeft aan dat er stappen zijn in de kwaliteit van cultuur.

Figuur 5



Het derde model, het gatenkaasmodel van James Reason, laat zien dat om veiligheid te bereiken er juist verschillende voorwaarden naast elkaar moeten staan. Dit model wordt met name gebruikt bij een veiligheidscultuur. Een ongeval gebeurt meestal omdat er verschillende dingen misgaan. Bij een ongeval worden niet alleen meerdere fouten gemaakt, maar meestal vindt dit ook op meerdere niveaus plaats. Er zijn mankementen in de opleiding, problemen op de werkvloer, technische fouten, organisatorische fouten, toevalligheden in de omgeving die de uitkomsten beïnvloeden.

Figuur 6



### 2.5.2 Cultuurverandering door participatie

Bij een samenwerking moet er een 'integrale blik' zijn. Het lukt soms professionals maar erg matig om zich in te leven in professionals van een andere groep. Door het benoemen van elkaars opdrachten en opvattingen, kan dit verheldering brengen naar de gemeenschappelijke opvattingen en doelen van de organisatie en geeft dit erkenning in elkaars beroep en taken.

Dus moeten mensen zich bewust worden van hun eigen cultuur, als individu en als team. Hier moet tijd en ruimte voor worden gecreëerd, zodat de cultuur in de vorm van waarden en normen expliciet wordt. Ook binnen samenwerkingstrajecten moet hier bewust tijd en ruimte genomen worden om dit te bespreken.

Welke cultuur heerst er momenteel in mijn organisatie? En waar of welke gewenste cultuur wil ik bekomen? Dit zijn twee belangrijke vragen, indien je een veranderingsproces wil doorvoeren binnen een organisatie.

### 2.5.3 Het Tempelmodel

Een organisatie wordt als een systeem bekeken, waarin er rekening gehouden moet worden met verschillende aspecten. Indien je een innovatie of verandering wil doorvoeren, moet er dus naar deze aspecten gekeken worden. Zoals het tempelmodel aangeeft, start de basis met een strategie. Deze moet passen bij de doelstellingen en context van de organisatie.

De tweede bouwsteen, het leiderschap. Het belang van een sterk leiderschap voor, tijdens en na een verandertraject valt niet te onderschatten. De organisatie heeft een leider nodig die mensen enthousiasmeert en motiveert, inspirerend is, open staat voor dialoog, betrouwbaar is en

integriteit uitstraalt. Natuurlijk gaat een verandering niet ongepaard met weerstand en net om die weerstand te doorzien, heb je deze soort leiders nodig. Bij aanvang van de veranderproces, moet men enkele “trekkers” identificeren die hierin meegaan. Het dak van onze tempel steunt op vier pilaren. Om een duurzame verandering mogelijk te maken, moet dit ondersteund worden door deze vier: de systemen, de organisatiestructuur, de cultuur en de mensen. Rekeninghoudend met iedere pilaar, kan er pas een duurzame verandering plaatsvinden (Covers, 2013).

Figuur 7 (Covers, 2013) :



Ook in het Kimpenhof dient er stil gestaan te worden bij de cultuur die er heerst, de structuren, de systemen en de mensen.

## 2.6 Het gebruik van talenten binnen een organisatie

Langs de ene kant is er de economische groei en krapte op de arbeidsmarkt die organisaties ertoe dwingt om meer in te spelen op de wensen van de werknemers en langs de andere kant verkrijgen organisaties betere resultaten als er ingezet wordt op de talenten en uitblinkendheid van een werknemer. Doordat organisaties ieder individu gaan aanspreken op een psychologisch contract,

maakt de organisatie mensen gelukkiger binnen hun job en zijn mensen bereid om zich te binden aan een organisatie. (Bruel, 2008).

Bruel en Colson (2008) noemen het de geluksfabriek. Een metafoor voor de organisatie van de toekomst. Om succesvol te blijven zullen organisaties niet alleen hun klanten, maar ook hun werknemers moeten kunnen binden en boeien.

Als een organisatie oog heeft voor de talenten van de medewerkers zullen zij zich meer betrokken en dus verantwoordelijker voelen voor de organisatie. Medewerkers die tijdens hun werk hun talenten kunnen inzetten, hebben meer energie en voelen zich goed in hun job.

Het klinkt eenvoudig, maar om talenten te kunnen inzetten, moet de organisatie de talenten van medewerkers in eerste instantie zien en de medewerker moet zijn talenten ook kenbaar maken.

Een organisatie moet dus ook inzetten op het stimuleren, observeren en uitdagen van de medewerkers (Marchant, 2011).

Zeker voor het oprichten van een multidisciplinaire werkgroep in het Kimpenhof en om bottom-up denken te introduceren zal het belangrijk zijn oog te hebben voor de talenten van de leden van de werkgroep, om ze te kunnen inzetten en alzo de betrokkenheid en verantwoordelijkheid te vergroten.

## 2.7 Algemeen Besluit Theoretisch gedeelte

Een veranderingsproces opstarten brengt vele andere aspecten met zich mee. De keuze van een methodiek geënt aan de eigen organisatie is hierin belangrijk. Na de vergelijking van drie soorten methodieken wordt in de uitwerking van het praktisch gedeelte gekozen voor de acht stappen van verandering van Kotter. Hij brengt gedetailleerd het proces naar voren en past het best binnen de organisatiestructuur van het woonzorgcentrum Kimpenhof.

Voorspelbare reacties op verandering worden kort voorgesteld, omdat deze meegenomen worden als tip naar de uitwerking van het praktisch gedeelte.

Leiderschapsstijlen hebben ook een invloed op het veranderproces en worden gestructureerd en gedetailleerd voorgesteld. Besluitend naar het praktisch gedeelte toe, zal er gekozen worden voor een goede stijlwisseling naargelang de situatie zich voordoet.

Bottom-up waarin democratisch leiderschap centraal staat vormt de beste keuze van management om een verandertraject aan te pakken. Dit om bij iedere medewerkers de hoogste betrokkenheid te bekomen. Het bekijken van verschillende culturen geeft meer zicht op waar de organisatie staat en waar ze naartoe wil. Met als einde het gebruik van verschillende talenten binnen de uitwerking van het pilootproject, maar ook naar cultuurverandering toe binnen de gehele organisatie.



### 3. Praktisch gedeelte

Het te bereiken doel van de opstart van de nieuwe werkgroep is van “onze bewoner, mijn bewoner” maken. Het zorgen dat er meer participatie en betrokkenheid gecreeërd wordt vanuit een team dat gaat meedenken naar oplossingen en verbeteringen voor de organisatie. Het hoofddoel is het introduceren van een bottom-up denkwijze binnen de organisatie en in dit afstudeerproject toegespitst op de werkgroep voeding, ten voordele van iedere bewoner in het woonzorgcentrum.

Na een grondige en kritische voorstelling van de juiste methodieken, modellen en gebruiken voor een verandering te kunnen garanderen, krijgt dit zijn uitwerking in de praktijk. Het woonzorgcentrum het Kimpenhof heeft nu de juiste handvaten om het pilootproject van start te laten gaan. Het veranderingsproces zal stapsgewijze plaatsvinden om een blijvende verandering te kunnen garanderen rekening houdend met de verschillende reacties van de betrokkenen. Afhankelijk van de situatie die zich voordoet worden verschillende leiderschapsstijlen gehanteerd waarbij de leidinggevende zich als teamspeler opstelt met dezelfde doelstellingen voor ogen als de andere leden. Hun inbreng en talent wordt erkend en als zeer waardevol ervaren om bij ieder het verantwoordelijkheidsgevoel te laten ontwikkelen, om zo van onze bewoner mijn bewoner te maken. Allereerst een voorstelling of kleine kijk van het woonzorgcentrum zelf.

#### 3.1 Het woon- en zorgcentrum ‘Kimpenhof’

Woon- en zorgcentrum (WZC) Kimpenhof te Opglabbeek maakt samen met woon- en zorgcentrum Beversthuis in Beverst deel uit van de vzw Sint-Barbara. WZC Kimpenhof biedt plaats aan eenenzestig ouderen: dit voor ouderen van alle zorggraden, voornamelijk zwaar zorgbehoevende ouderen. De bewoners van WZC Kimpenhof kunnen gebruik maken van een waaier aan diensten die aangeboden worden: verpleging, verzorging, animatie, ergotherapie, kinesitherapie, maaltijdvoorziening, ... Om de zorgverlening te optimaliseren wordt er samengewerkt met externe diensten zoals een pedicure, kapper, ed. die hun diensten in het woon- en zorgcentrum aanbieden ten behoeve van de bewoners.

Respect voor de individuele persoonlijkheid, maximale autonomie aan elke bewoner en zoveel mogelijk vrije keuzemomenten, een holistische benadering met aandacht voor lichaam, geest en

sociale context zijn de waarden die door WZC Kimpenhof hoog in het vaandel gedragen worden en zoveel als mogelijk uitgedragen worden in de dagelijkse concrete werking.

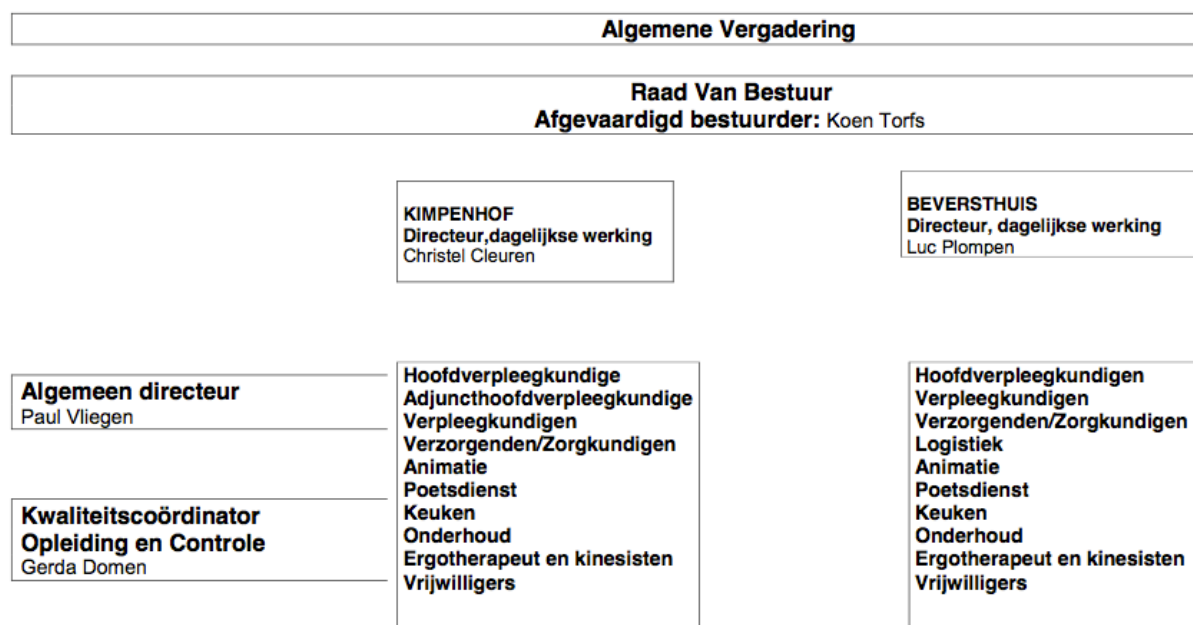
Dit uit zich in de visie.

Wij als woonzorgcentrum willen leven aan het leven toevoegen, met als belangrijkste waarden:

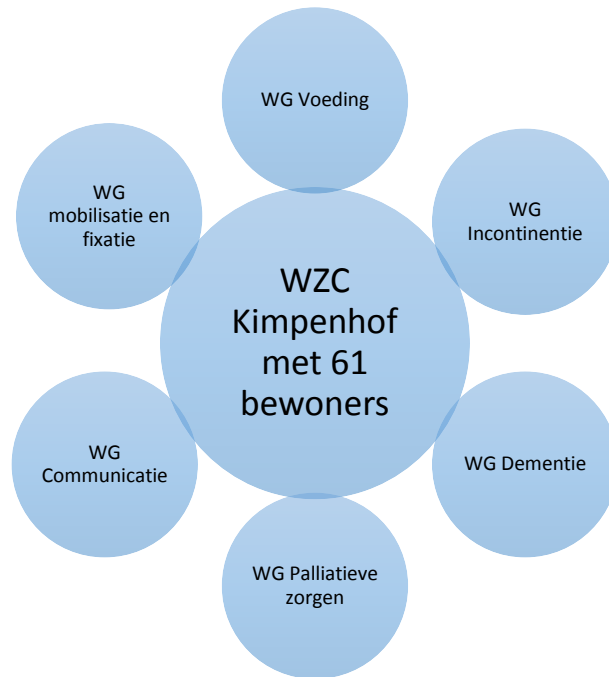
- het grootste respect voor iedere individuele persoonlijkheid,
- het bieden van maximale autonomie met zoveel mogelijk keuzemomenten voor de bewoner,
- aandacht voor alle lichamelijke en geestelijke aspecten van onze bewoners,
- aandacht voor de relaties van onze bewoners.

Het project start bij een groep van verpleegkundigen, verzorgenden, ... (figuur 8) die doorheen de uitwerking van de werkgroep verantwoording moeten afleggen via de hoofdverpleegkundige aan de directeur dagelijkse werking. Om middelen en materialen te verkrijgen moet de werkgroep toestemming krijgen van de algemeen directeur van het woonzorgcentrum. Figuur 8 vermeldt de hiërarchische structuren die er momenteel binnen het Kimpenhof heersen.

Figuur 8: Het organogram van Kimpenhof



Figuur 9: structuur van werkgroepen binnen het woonzorgcentrum



---

### 3.1.1 Besluit

Een korte schets van het Kimpenhof geeft een beeld waarvoor de organisatie staat en kadert het verdere verloop van het project binnen de werking van de organisatie. Het project is een pilootproject naar andere werkgroepen toe. Het project verloopt op een stapsgewijze manier en begint met een visie, strategie.

### 3.2 Acht stappen om een blijvende verandering te garanderen gelinkt aan de theorie van Kotter

Samenwerking, inspraak, bottom-up denken, goed leiderschap,... Deze dingen liggen allemaal zoals eerder aangegeven aan de grondslag van een verandering. Zoals zowel het tempelmodel (Covers, 2013), alsook John Kotter (2012) aangeeft start onze verandering dus bij een goede basis en een duidelijke strategie. Uit literatuurstudie blijkt dat de acht stappen voor verandering van John Kotter een duurzame ingeburgerde verandering teweegbrengen. Deze acht stappen vormen binnen het praktisch gedeelte de basis van de nieuwe werkgroep. De acht stappen worden chronologisch weergegeven en hebben een eigen invulling doorheen het praktijkgebeuren. Verschillende theoretische aspecten komen voor en worden gelinkt aan de stappen. Dit alles

vormt een mooi geheel voor de uitwerking van het pilootproject “Onze bewoner is ook mijn bewoner.”

### 3.2.1 Stap 1: De drang tot veranderen

#### 3.2.1.1 Procesbeschrijving

Kotter (2012) wijst op het belang van deze eerste stap. Er moet een urgentiegevoel heersen en dit moet gedragen worden door zowel de hoogste top van de hiërarchie als iedereen eronder (Kotter, 2012). Het gevoel van urgentie was reeds aanwezig in het Kimpenhof. Zowel vanuit directie niveau, als vanuit het personeel, werd een noodzaak gevoeld om het thema ‘voeding’ onder de loep te nemen en te perfectionaliseren. Vanuit criteria en cijfers die doorgegeven moeten worden aan de Vlaamse Gemeenschap, valt het onderdeel voeding sinds kort hieronder. Elk gewichtsverlies van drie kilogram of meer op één maand tijd wordt doorgegeven. Indien negatieve resultaten worden er verbeteringsacties rond dit onderwerp uitgewerkt. Dit verhoogt de nood tot optimaliseren en perfectionaliseren van dit thema.

Daarnaast ondervond het personeel moeilijkheden met maaltijdbegeleiding en het energieniveau van de bewoners. Dit zou een oorzaak kunnen vinden bij het voedingspatroon. Verschillende leden van het team vroegen hierover verduidelijking.

De drang tot verandering heeft zijn plaats doorheen heel het project en blijft een belangrijk onderdeel om het project te doen slagen.

Het urgentiegevoel van de teamleden was bij aanvang van de opstart van de werkgroep groot en bleek geen probleem te vormen. Toch is dit de belangrijkste basis van een veranderingsproces, merkt de werkgroep doorheen het hele traject. Naar het verder verloop van het proces zag de werkgroep dat het terug aanhalen van de noodzaak, de grootste trekker was van heel het veranderingsproces. Door het vergeten van de noodzaak tot veranderen veroorzaakte dit regelmatig een daling van de motivatie binnen de werkgroep en zeker buiten de werkgroep. Dit leidde tot het verzwakken van de samenkomsten. De werkgroep stelde data uit en zagen dit soms als extra werk.

### 3.2.1.2 Successen en valkuilen

Successen	Valkuilen
- Groot urgentiegevoel bij opstart werkgroep.	- Nood aan terug aanhalen van noodzaak/urgentie - Daling van motivatie met het uitstellen van vergaderingen.

### 3.2.1.3 Voorstellen naar de toekomst

De motivatie en het urgentiegevoel hoog houden, is een belangrijk aandachtspunt naar eventuele andere veranderingstrajecten toe. Als voorstel naar de uitwerking van andere werkgroepen toe, zou de noodzaak tot of de basis van het werken visueel zichtbaar moeten zijn. Dit houdt de motivatie hoog. Doorheen het proces merkten we dat het regelmatig terug aanhalen van de noodzaak tot veranderen zijn vruchten afwierp. Het kunnen reflecteren over de noodzaak en de gezette stappen maakt dat de werkgroep gemotiveerd blijft. Dit zichtbaar voorstellen op bv een muurkrant of bord maakt dat terugkijken naar je oorspronkelijke doel makkelijker is. Het steeds verder aanvullen met ondernomen acties zorgt dat het proces in beeld wordt gebracht en resultaatgericht werkt waardoor de motivatie een positieve boost krijgt.

### 3.2.2 Stap 2: Het leidend team met een verscheidenheid aan talenten via een bottom-up principe

Binnen het vormen van de tweede stap, “een leidend team”, worden talenten, reacties op verandering, leiderschapsstijlen en de manier van aanpak dieper bekeken. Deze verrijking stelt een goed voorbeeld voor andere werkgroepen naar de toekomst toe.

De keuze, gebaseerd op de literatuur, gaat naar het vormen van een werkgroep met verscheidenheid van disciplines, waarin gebruik wordt gemaakt van talenten en het bottom-up principe centraal staat.

#### 3.2.2.1 Procesbeschrijving

Omdat een strategie uitgewerkt wordt door verschillende disciplines en vanuit verschillende manieren van kijken, werd er een werkgroep opgestart met een zestal leden. De groep mocht niet

te breed zijn, maar moest toch voldoende verschillende meningen bevatten (Kotter, 2012), alsook multidisciplinair zijn. Kandidaatstelling kon gebeuren aan de hand van een voorstelblad dat de hoofdverpleegkundige opgesteld had.

Ook het gebruiken van de talenten van medewerkers is binnen dit onderdeel niet onbekend. De hoofdverpleegkundige stuurde aan op de talenten van de medewerkers en beoogde daarbij meer betrokkenheid van bepaalde kandidaten. Zo bekwam de werkgroep verschillende leden: een ergotherapeut, een verpleegkundige, een zorgkundige, een kok en een hoofdverpleegkundige.

Welke rollen de verschillende leden innamen kwam tot uiting na het aanhalen ervan op de eerste vergadering. De werkgroep start en werkt vanuit een bottom-up principe, waarbij ieder lid evenveel inspraak en beslissingsrecht verkrijgt. Zoals gelinkt aan de theorie beoogt dit de meest ingeburgerde verandering in de cultuur. De start van de werkgroep werd geleid door de hoofdverpleegkundige, als leidraad doorheen de eerste vergadering.

Het vormen van een multidisciplinaire werkgroep verliep niet altijd even gemakkelijk.

#### 3.2.2.2 Successen en valkuilen

De groep merkt doorheen de tijd dat er nood is aan iemand die de leiding neemt binnen de rode draad van de vergaderingen, om de structuur en richting te behouden. Vergaderingen verliepen soms chaotisch en duurde te lang indien er niet vooraf bepaald werd wie de leiding over de vergadering nam.

Ook de keuze van het bottom-up principe verliep moeilijker dan verwacht. Allereerst waren de medewerkers deze manier van beslissingen nemen niet gewoon. Er heerste een nood aan een top-down benadering, vanuit de groep. Theorie geeft aan dat er maximale creativiteit en betrokkenheid bekomen wordt (Siereveld, 2013). Door de keuze te maken om de groep volledige autonomie te geven, werd dit een warboel binnen de structuur van de vergaderingen en naar de doorsijpeling toe op de werkvloer. Iedereen deed iets, maar we kwamen niet tot waar we wilden staan. De leidinggevende die een transformationele stijl aannam, werd gedwongen soms top-down beslissingen en besluiten te nemen om knopen door te hakken, wat dan wel weer tot successen leidde.

Naar aanleiding van de emotionele reacties op verandering, ondervond de nieuwe werkgroep bij de start weinig weerstand. Ieder lid was op zijn manier enthousiast en voelde zich

verantwoordelijk. Na enkele maanden ondervond de werkgroep een lagere motivatie van de zorgkundige en de ergotherapeut. Gelinkt aan de theorie had dit niets te maken met de fases van Kübler Ross. Volgens de stappen van Kotter, werden binnen het leidend team te weinig korte termijn doelstellingen gevormd, waardoor de urgentie van de zaak daalde bij deze personen.

Na het aanhalen van dit moeilijk punt steeg de motivatie binnen het team opnieuw.

Dit bracht voor de groep een verrijking, dat naast de gehele organisatie, ook ieder individu deze acht stappen moest ondergaan.

Doorheen het project werd het leidend team een sterk team, dat wist waarvoor ze stonden en welke weg ze uit wilden. Het team zorgde voor duidelijkheid en een houvast om als organisatie op terug te vallen. Dit was ook voelbaar binnen de vergaderingen die er volgden. De teamleden wisten welke rol ze hadden en hoe ze hun talenten hierin konden gebruiken.

Successen	Valkuilen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bij de start van de werkgroep werden top-down beslissingen sneller doorgevoerd en aanvaard door de groep.</li> <li>- Weinig weerstand en grote motivatie door herhaaldelijk aanhalen van noodzaak van verandering.</li> <li>- Sterk leidend team met duidelijke rolverdeling.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen duidelijke vergaderleider, waardoor vergaderingen chaotisch verlopen en lang duren.</li> <li>- Bottom-up principe werd moeilijk aanvaard in team. Medewerkers waren dit niet gewoon.</li> </ul>

### 3.2.2.3 Voorstellen naar de toekomst

De conclusie was dat de overdracht naar alle leden van de organisatie en de betrokkenheid een zeer belangrijke rol speelt binnen het veranderingsproces. Dit deel wordt verder besproken. Ook de nood tot veranderen moet zeer duidelijk voelbaar zijn en ligt aan de grondslag van het doen slagen van het veranderingsproces. Dit gaf het eerste punt reeds aan. Er kan enkel bottom-up gewerkt worden, indien het urgentiegevoel vanuit iedere medewerker zelf heerst.

Daarnaast is een duidelijke leider nodig binnen de vergaderingen om de rode draad te behouden

en richting, sturing te geven doorheen de vergadering. Naar de toekomst toe kan dit starten met de leidinggevende die deze taak op zich neemt en geleidelijk aan overgeeft aan een ander lid van het team. Sturing en duidelijkheid is nodig en dit moet vanuit één persoon komen. Er moet zich een duidelijk doel voor ogen gesteld worden met een deadline. De manier waarop dit doel bereikt wordt, kan verschillend zijn en vanuit de groep komen en dus volgens een bottom-up principe.

### 3.2.3 Stap 3: Een uitgewerkte visie en strategie volgens een bepaald principe

Een visie, strategie voor het veranderingsproject gelinkt aan de visie van de organisatie en dit volgens een bepaald principe, vormt het volgende onderdeel. Met daarbij de plaats van de leidinggevende binnen dit gehele proces.

#### 3.2.3.1 Procesbeschrijving

De keuze van een strategie bleek niet al te gemakkelijk, omdat de werkgroep niet op voorhand wist hoe men de werking van de groep ging aanpakken. De leden moesten starten vanuit de visie van het Kimpenhof en duidelijkheid creëren over de doelen van de werkgroep. Daarom startte de eerste vergadering met het uitklaren van deze vragen.

De eerste vergadering bracht duidelijkheid over het gehele kader. Wat was het doel? ; Hoe creëren we een gevoel van urgentie? ; Wat verstond men onder de term ‘voeding’ ? ; Hoe ging men te werk en welke afspraken waren er nodig ? ; al deze dingen waren nodig als grondslag van onze strategie. De vergadering verliep vol enthousiasme en ideeën. Er waren verschillende dingen die ieder wou aanpakken en veranderen. Onze strategie werd uitgewerkt, er werd gekozen voor een individuele en kwaliteitsvolle benadering van iedere bewoner. De strategie past binnen de visie van de organisatie. Het Kimpenhof staat voor respect voor de individuele persoonlijkheid, het geven van keuzemomenten en maximale autonomie, aldus ook de strategie achter deze werkgroep.

Aan de hand van opgelegde items die er gekozen werden binnen de werkgroep, werd ieder aspect van de voeding per bewoner individueel bekeken. De term ‘voeding’, samengevat onder ‘voedingsbehoeften’, bevat de volgende items:

- Gevarieerde voeding



- Bijvoeding
- Hulpmiddelen
- Gewicht/BMI
- Ervaren van het eetgebeuren

Al snel uitten zich de verschillende interesses en talenten van de leden binnen het leidend team. Dit was motiverend en verrijkend vanuit verschillende invalshoeken. De start was gezet en gaf veel goede hoop.

Het leidend team draagt de nieuwe verandering, maar doorheen het proces werd er geconcludeerd dat de uitwerking ervan nog steeds via een top-down benadering gebeurde. Medewerkers hadden het gevoel dat er een extra taak op hun schouders rustte. Het gehele team had nood aan de bottom-up benadering. Zowel het leidend team, als daarbuiten, waren deze manier van aanpak niet gewoon. Leden vallen vaak terug op de leidinggevende met vragen en het formuleren van besluitvormingen. De nood naar een top-down benadering leek hoog te zijn. Logisch, want dit gaf duidelijkheid en snelle korte termijn oplossingen. De leden verwachtten weinig input van zichzelf naar de uitwerking toe. Er waren veel ideeën, maar de uitwerking ervan bleef achterwege.

De leidinggevende bleef desondanks de tijdrovendheid ervan achter de positieve uitkomst van een bottom-up staan en werkte dit zo uit. Na verloop van tijd verliep dit vlotter, doordat verschillende personen iets uitwerkten en verantwoordelijkheid opnamen. Dit onderdeel van overschakeling van top-down naar bottom-up, neemt veel tijd in beslag en is momenteel nog steeds bezig. Binnen de werkgroep verloopt dit reeds vlotter, maar naar de andere medewerkers toe is dit nog moeilijk.

Samengevat werd er gekozen voor een bottom-up strategie, waarbij ieder lid vanuit zijn talenten, de doelen van de werkgroep verwezenlijkte. Dit vanuit een multidisciplinaire kijk naar de individuele behoeften van iedere bewoner volgens bepaalde opgelegde items.

### 3.2.3.2 Successen en valkuilen

Successen	Valkuilen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volhoudendheid over het positief effect van het bottom-up principe.</li> <li>- Transformationele leidinggevende.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tijdsrovendheid bij uitwerking van beslissingen op vlak van mandaat verkrijgen. Vragen, voorstellen gingen via leidinggevende naar directie en weer terug naar leidinggevende, wat de efficiënte ervan belemmerde.</li> </ul>

### 3.2.3.3 Voorstellen naar de toekomst

Samenvattend is de vorming van een strategie nodig, maar deze moet gelinkt zijn aan de missie en visie van de organisatie om de slaagkansen te behouden en mandaten van directie, hogerhand te verkrijgen. Naar de toekomst toe, zou het verkrijgen van mandaat over bepaalde beslissingen van de directie best op voorhand vastgelegd worden. Zo kan de werkgroep efficiënt functioneren en moet deze niet wachten op akkoorden van de directie, maar kan ze zelf over bepaalde dingen beslissen. Dit maakt de uitwerking van beslissingen binnen de werkgroep performanter en minder tijdrovend.

Het bottom-up principe geeft een goede aanzet tot een cultuurverandering met participatie, maar vertrekkend vanuit een top-down benadering. Ook het beleid moet hierin meegaan. De leidinggevende heeft hierin een grote rol te vervullen.

### 3.2.4 Stap 4: Communiceren en betrokkenheid creëren met aan de grondslag de ingenomen leiderschapsstijl

De keuze van de strategie wordt gevolgd door de uiteindelijke uitwerking ervan, met name de overdracht naar heel het team. Een verandering binnen de organisatie moet gedragen worden door iedere medewerker. De uiteindelijke uitwerking en verbeteringen naar de voedingsbehoeften van de bewoners worden verwezenlijkt door heel de organisatie. De stap tot communicatie en betrokkenheid creëren blijkt een zeer belangrijke stap te zijn.

De rol van de leidinggevende alsook de cultuur die binnen de organisatie heerst zal zijn uitwerking krijgen binnen dit onderdeel.

### 3.2.4.1 Procesbeschrijving

Binnen de werkgroep was er een gekozen strategie. Het te verwachte moeilijkste onderdeel van heel het project bleek het doorsijpelen van gemaakte afspraken en info. Dit werd ook ervaren als het grootste onderdeel van het project. Vermits de werkgroep zich aan deze moeilijkheden verwachte, werden er hieromtrent voorbereidingen genomen. De facebookgroep werd ingelicht, er werden documenten gemaakt met nieuwe aanpakken, verslagen van de werkgroep werden verspreid, ...Desaltemin gaf dit weerstand vanuit de groep. Zoals Kübler Ross reeds voorspelde, startte de nieuwe aanpak met een schokeffect. Reacties als: “Weer iets extra te doen.”, “De bewoners eten toch genoeg.”, “Wat was er mis met het oude systeem?”, waren dan niet onverwacht. Als reactie hierop werden er tijdens de volgende vergadering nieuwe voorstellen gedaan: Jana maakte een brief met uitleg naar bewoners en familie toe, alsook voor de medewerkers. Daarnaast haalde de hoofdverpleegkundige, Nathalie dit aan op de briefings en werd onze facebookgroep van het werk opnieuw aangesproken. Samenvattend was de werkgroep zich zeer bewust van de moeilijkheidsgraad tot overtuigen van de veranderingen en probeerden we hierop zoveel mogelijk in te spelen en aandacht aan te besteden.

Denkend aan de fases van Kübler Ross, gaven we iedereen de tijd om de verandering een kans te geven. Ons doel was om het gevoel van urgentie bij iedere individuele medewerker te verhogen. Zodat men het nut zag van onze aanpak tot veranderen. Communicatie lag aan de grondslag van dit onderdeel. De literatuur suggereert dat leiderschap, communicatie en teamwork de belangrijkste elementen zijn voor een geplande verandering. De rol van een leidinggevende hierin is, heeft dan ook vele gezichten en moet kunnen switchen binnen de verschillende stijlen, nl. de transformationele en de transactionele leiderschapsstijl.

Doorheen het proces werd duidelijk dat iedereen verschillend is en de ene persoon graag duidelijkheid heeft en de andere graag aangesproken wordt op zijn competenties.

Ook het leidend team dient als voorbeeldfunctie de nieuwe strategie te dragen en over te brengen op iedere medewerker. Zo is er nood om het doel/nut van de verandering te halen, alsook in te spelen op de motivatie, betrokkenheid en de competenties van iedere medewerker.

Het leidend team voelde de cultuur die er binnen de organisatie heerst. Het project startte met medewerkers die zeer resultaats- en werkgericht waren. Bij de start waren er medewerkers die aangaven een grote tijdsdruk te voelen en daardoor weinig motivatie toonden naar de werkgroep.

Als werkgroep moesten we hier bewust van worden en dit in ons achterhoofd houden bij de uitwerking van een andere aanpak. Medewerkers moesten inzien dat dit op termijn tijd zou besparen en het vlotter zou laten verlopen, omdat er meer motivatie zou ontstaan. Stap 6, korte termijndoelen gaven daardoor volgende aanzet. Maar vooraleer er iets uitgewerkt zou kunnen worden, moesten we het mogelijk maken om dingen te kunnen uitwerken.

#### 3.2.4.2 Successen en valkuilen

Successen	Valkuilen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het besef van de impact van een groep op de uitwerking van kleine veranderingen en hiervoor tijd nemen.</li> <li>- Het accepteren van weerstand van de groep en hiermee positief aan de slag gaan.</li> <li>- Het goede voorbeeld geven als leidend team.</li> <li>- Het multidisciplinaire karakter van de groep, om vanuit verschillende invalshoeken te kijken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Omgang met tijdrovendheid. Vooral de werkgroep zelf vond het moeilijk om te wachten op de groep. Waardoor er enkele keren snelle beslissingen zijn genomen, die achteraf niet gewaarborgd bleven. Zo werden er als voorbeeld bordranden besteld voor bewoners om zelfstandigheid binnen het maaltijdgebeuren te stimuleren, maar werden deze niet altijd gebruikt</li> </ul>

#### 3.2.4.3 Voorstellen naar de toekomst

Weerstand op verandering moet erkend worden. Een daling hierin beoogt men door het erkennen van de weerstand en het verschaffen van duidelijke informatie.

Als leidinggevende is een transformationele manier van leidinggeven binnen een veranderingsproces de beste manier van aanpak, maar toch moet men kunnen switchen tussen de verschillende stijlen naargelang de situatie zich voordoet.

Belangrijk is het kennen van de cultuur binnen de organisatie en hier rekening mee te houden.

#### 3.2.5 Stap 5: Het mogelijk maken tot handelen

Kotter stelt vast in de literatuur dat het belangrijk is mogelijk barrières die de uitwerking van de

verandering kunnen tegenhouden te verwijderen.

Het gecreëerd netwerk, dat overtuigd is van de doorvoering van een verandering, moet kunnen samenwerken met de hoogste tak van de hiërarchie. Zodat er mandaat gecreëerd wordt ter uitvoering ervan.

Ook binnen de gekozen strategie moet er nagedacht worden over mogelijke hindernissen en deze moeten worden aangepakt, om de verandering gemakkelijk te kunnen laten verlopen.

#### 3.2.5.1 Procesbeschrijving

Stap 1, het vasthouden van het urgentiegevoel en stap 5, de strategie waarbij aangegeven werd dat mandaat krijgen een belangrijk onderdeel is van heel het proces, komen terug in dit onderdeel. De barrières zoals Kotter het reeds aangeeft, zijn de motivatie hoog houden en het mogelijk maken tot handelen, een autonomie geven aan de teamleden.

Ook dit onderdeel net zoals de andere stappen vereist een transformationeel leiderschap. De leidinggevende moet creativiteit en probleemoplossend vermogen uit de groep halen en niet zelf beslissingen overnemen, met andere woorden bottom-up.

#### 3.2.5.2 Successen en valkuilen

Successen	Valkuilen
<ul style="list-style-type: none"><li>- Het volhouden van de transformationele leiderschapsstijl binnen het principe van bottom-up, ookal vergde dit tijd en verwachtte de groep een top-down benadering. Met als gevolg meer motivatie, omdat er verwacht werd dat medewerkers gingen meedenken.</li><li>- Ook buiten de werkgroep begon men te zien dat er positieve reacties kwamen op de kleine veranderingen die er doorgevoerd werden, wat de motivatie verhoogde.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- De tijdrovendheid en het niet bespreken van mandaten met de directie voor de aanvang van de werkgroep.</li></ul>

### 3.2.5.3 Voorstellen naar de toekomst

Vermijd barrières die de mogelijkheid tot handelen belemmeren. Sta als werkgroep stil bij de motivatie van de medewerkers.

### 3.2.6 Korte termijnsuccessen

#### 3.2.6.1 Procesbeschrijving

De tijdsdruk en prestatiedrang binnen de zorg wordt als groot ervaren onder medewerkers. Ze moeten veel taken binnen weinig tijd uitvoeren en dan ook nog rekening houden met de persoon die voor hun staat. Vaak ervaren personeelsleden een tekort aan tijd om goede zorgen te kunnen geven. Daarom was het zo belangrijk dat de werkgroep stil bleef staan rond het punt ‘korte termijnsuccessen’ behalen. Binnen de werkgroep leek dit in eerste instantie gemakkelijk te verwezenlijken, maar dit bleek niet altijd waar te zijn.

Bij de start van de werkgroep werden er vele frisse en nieuwe ideeën uit gewisseld over de strategie en hoe doelstelling te behalen. Motivatie was groot binnen de werkgroep en klein buiten de werkgroep. Doorheen het jaar merkten we soms schommelingen van motivatie zowel binnen de werkgroep als erbuiten.

De dromen waren groot, maar de uitwerking ervan in de praktijk bleek niet altijd even gemakkelijk te zijn. Korte termijndoelen werden bepaald, maar gaven niet altijd de voldoening die de werkgroep nodig had. We wilden soms te snel ons doel bereiken waardoor we een deel van de groep niet mee kregen. Gelukkig bleven onze doelstelling binnen de visie en strategie van de werkgroep en gaf dit na enige inspanning wel motivatie.

#### 3.2.6.2 Successen en valkuilen

Successen	Valkuilen
-----------	-----------

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Korte termijnsuccessen werden behaald door grote motivatie binnen leidend team en daarbuiten.</li> <li>- Een duidelijke strategie vanuit de werkgroep.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het leidend team wou te snel vooruit en kleine doelen gaven soms niet genoeg voldoening.</li> </ul>
--	--

### 3.2.6.3 Voorstellen naar de toekomst

Ondanks de drang om grote dingen te verwezenlijken, zou de werkgroep zich kleine doelen moeten voorop stellen. Het kost meer tijd en energie om de grote doelen binnen de werking te integreren, dan dat er via kleine doelen werd gewerkt om de grote doelen te behalen. Door kleine doelen te vormen bleek ook het positivisme van alle teamleden te stijgen.

### 3.2.7 Tempo, tempo

#### 3.2.7.1 Procesbeschrijving

Het steeds opnieuw aanpassen aan nieuwe situaties en invalshoeken, het leren van ervaringen en het hoog houden van het tempo, waren aandachtspunten voor de werkgroep. Het bleek niet altijd even gemakkelijk om ondanks nieuwe situaties je doel voor ogen te blijven houden en achter de uitwerking ervan te staan. Zo ondervond de werkgroep soms veel druk, ondanks de motivatie van ieder lid. Zoals de literatuur aangeeft, is het hoog houden van het tempo een belangrijk onderdeel, wat in de praktijk niet altijd mogelijk is. Vaak ondervond het werkgroep hinder bij het uitwerken door bijvoorbeeld onaangekondigde interventies. Inspectie, doorbraak van een buikgriep,... maakte het moeilijk om het gewenste tempo hoog te houden.

#### 3.2.7.2 Successen en valkuilen

Successen	Valkuilen
-----------	-----------

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het houden van een hoog tempo laat vooruit gang zien en bleef hierdoor alle medewerkers prikkelen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het tempo wordt al snel losgelaten door andere veranderingen die voorrang krijgen vb: buikgriep, inspectie,...</li> <li>- Het niet terug opnemen van de doelen binnen de werkgroep na een pauze, waardoor motivatie daalt.</li> </ul>
--	--

### 3.2.7.3 Voorstellen naar de toekomst

Naar de toekomst toe moet je als werkgroep bewust zijn van mogelijke storingen binnen een verandering en je deadlines kunnen aanpassen. Toch is het belangrijk om deze deadlines te maken en terug op te nemen nadat hier terug tijd voor is binnen de organisatie. Dit om de cultuurverandering te kunnen garanderen.

### 3.2.8 De nieuwe cultuur

#### 3.2.8.1 Procesbeschrijving

Kotter (2012) geeft aan dat een verandering pas volledig is, wanneer de nieuwe aanpak ingeburgerd is binnen het systeem of de dagdagelijkse handelingen. Dit was het doel van het pilootproject “ Onze bewoner is ook mijn bewoner”. Doorheen de tijd zien we hoe deze aanpak, methodiek van werken de organisatie op kleine vlakken veranderd heeft. Ook is te zien dat de aanpak en werking van de werkgroep zeker nog niet volledig ingeburgerd is in het systeem, maar de weg ernaartoe zeker gezet is.

#### 3.2.8.2 Successen en valkuilen

Successen	Valkuilen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zienbare verandering. Personeelsleden doen voorstellen aan leden van de werkgroep tot verandering van de voedingsbehoefte van de bewoners.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De uitwerking van de werkgroep verloopt nog niet optimaal, er zijn soms periodes van demotivatie en andere periodes van motivatie.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het is voor het team duidelijk wie welke taken heeft en het is steeds duidelijker dat inbreng mag gegeven worden.</li> <li>- Doorheen het project zijn er al vele goede interventies genomen zijn naar het verbeteren van individuele benaderingen van de bewoners binnen het woonzorgcentrum.</li> </ul>	
--	--

### 3.2.8.3 Voorstellen naar de toekomst

Tijd nemen voor verandering en cultuurinbakening is belangrijk. Het zoeken van een goede methode voor de aanpak en het betrekken van ieder teamlid is een belangrijke stap. Ook de benadering van het management naar een werkgroep toe is belangrijk. Autonomie geven en creativiteit stimuleren van de medewerkers bevordert de uitwerking. Al de voorgaande stappen maken het mogelijk om cultuurverandering op gang te zetten.

### 3.3 Algemeen besluit praktisch gedeelte

Doorheen het verandertraject heeft de werkgroep, ieder individuele persoon binnen de organisatie een richting gekozen om te werken aan de uitwerking van de nieuwe werkgroep. Met de nodige achtergronden uit het theoretisch gedeelte en de juiste handvaten heeft de werkgroep vorm gekregen en is er een kleine cultuurverandering op gang gebracht. Ieder lid van de gehele organisatie heeft een andere manier van werken meegemaakt. Zowel management, die meer dingen uithanden gaf, als medewerkers op de vloer, die meer inspraak en autonomie ervaarden.

De acht stappen: *urgentiegevoel, een leidend team ontwikkelen, strategie opbouwen, communiceren en betrokkenheid creëren, het mogelijk maken tot handelen, korte termijn successen, tempo hoog houden en het creëren van een nieuwe cultuur*, laten zien dat indien er rekening gehouden wordt met deze stappen en er gekozen wordt om te werken volgens een principe met de juiste houding of leiderschapsstijl hier achter, men een ingeburgerde verandering teweeg kan brengen.

Een verandering heeft tijd en geduld nodig, samen met een portie lef, inzet en motivatie.

Besluitend is dit een goed project geweest, wat zijn uitwerking verder doorzet naar de toekomst.

#### 4. Stappenplan voor werkgroepen

Om het project niet te laten stoppen na de uitwerking ervan op de nieuw werkgroep voeding, werd er een stappenplan gevormd. Dit zal helpen de nieuwe cultuurverandering nog meer te kunnen inburgeren in de organisatie. Wat resulteert in jobvoldoening, motivatie, betrokkenheid en creativiteit van iedere medewerker ter bevordering van de kwaliteit van de zorg te beamen.

Het pilootproject distilleerde een aantal aandachtspunten en hoofdzaken voor de opstart van een werkgroep. Als handvaten voor een vervolg werkgroep, maakt een stappenplan een excellent hulpmiddel om na te gaan of iedere stap doorlopen wordt.

### Sjabloon 1: Stappenplan voor werkgroepen

- Stel een groep samen (tip: beperk het aantal tot max 8 leden)
  - o Houd het multidisciplinair.
  - o Maak gebruik van talenten en interesses binnen de organisatie.
- Kies een geschikte locatie voor samenkomst.
- Vraag mandaat over de uitwerkingen binnen de groep aan directie.
- Verdeel de rollen onderling bij aanvang van iedere nieuwe vergadering/samenkomst
  - o Kies een notulist voor verslaggeving + een leider die de structuur van de werkgroep behoudt en de tijd in de gaten houdt.
  - o Maak duidelijk dat ieder lid inbreng heeft.
  - o Tip: maak gebruik van talenten binnen de organisatie bij verdeling van rollen.
- De vergadering zelf:
  - o Zorg voor een vast beginuur en einduur. Houd je daaraan.
  - o Stel doelen (\*) en evalueer bij aanvang van iedere vergadering/samenkomst de vorige uitgewerkte afspraken (volgens PDCA-cyclus).
  - o Trek na elke vergadering een gezamenlijk besluit.
  - o De notulist zorgt voor een kort verslag dat binnen de week naar de leden wordt gestuurd
  - o Stel aan het einde van iedere vergadering een nieuwe datum vast voor de volgende vergadering. De notulist zorgt voor een herinnering via een uitnodiging een week vooraf met de korte inhoud van de vergadering.
  - o Zorg voor koffie, water,...

- Doe op het einde een varia ronde waar de teamleden hun noden, zorgen, vragen kwijt kunnen.
- (\*) Stel doelen voor de werkgroep
  - Verhoog het urgentiegevoel.
  - Maak korte termijndoelstellingen en lange termijndoelen.
  - Houd het tempo hoog.
  - Houd alles overzichtelijk vb: gebruik dezelfde sjablonen voor iedere verslaggeving, houd alle gedane acties bij.
- Creëer betrokkenheid binnen heel je team
  - Denk na over mogelijk stappen om motivatie van zowel binnen je team als buiten het team te verhogen.
  - Maak het anderen mogelijk om inbreng te hebben naar de werkgroep toe vb: bord, voorstellendoos, schrift, elektronisch,...
  - Betrek zoveel mogelijk mensen bij de uitwerking van je doelen (tip: wees creatief en visueel).
  - Houd externe teamleden regelmatig op de hoogte van je werking (eventueel via een muurkrant, werkgroepbord,...).
- Switch als leidinggevende tussen de verschillende leiderschapstijlen naar gelang de situatie en de persoon die voor je staat.
  - Heb voorkeur voor transformationele, democratische stijl en het bottom-up principe maar durf soms kiezen voor top-down benadering en transactioneel leiderschap in crisismomenten.

## 5. Conclusie en besluit

Het afstudeerproject “Onze bewoner is ook mijn bewoner” heeft een veranderproces op gang gebracht waarbij er via een bottom-up principe meer participatie en betrokkenheid gecreëerd

wordt binnen een organisatie. De start is gezet en de werkgroep heeft een kleine aanzet gegeven naar het hoofddoel, cultuurverandering.

Er heeft zich een multidisciplinair overlegplatform gevormd, waarbij aan de ene kant verbetering van de kwaliteit en efficiëntie van de zorg centraal staat en aan de andere kant verantwoordelijkheid, betrokkenheid en autonomie verhoogt wordt op niveau van de medewerkers. Om af te sluiten is een stappenplan opgesteld voor andere werkgroepen, waarbij ze tips en hulpmiddelen aangeboden krijgen om hun werking zo optimaal mogelijk te laten verlopen. Daarbij is dit stappenplan gecreëerd voor het Kimpenhof en valt dit voor iedere organisatie individueel te bekijken en in te vullen.

Het veranderproject heeft binnen het Kimpenhof de aanzet gegeven tot het denken over een nieuwe innovatieve manier van werken en leunt aan bij een ander project dat zich rond dezelfde periode gestart heeft. Het Kimpenhof gaat hierbij in samenwerking met Flanders Synergie zich toespitsen op het bekijken en herstructureren van de werking binnen de organisatie. Binnen dit nieuwe project komen dezelfde onderwerpen: participatie en betrokkenheid, leiderschap, de keuze van een gepaste strategie, enzovoort aan bod.

## 6. Bibliografie

Barone, J. E., Ivy, M. E. *Resident work hours: the five stages of grief*. *Academic Medicine*, 79(5), 379-380. (2004).

- Bennett, M., *The manager as agent of change*. Nursing Management 10, 7, p. 20-23. 2003.
- Bruel, M., Colsen, C. *De geluksfabriek: over het binden en boeien van mensen in organisaties*. Schiedam: Scriptum, 2008.
- Covers, B., Hootem, G., *Slimmer zorgen voor morgen. Het nieuwe organiseren in theorie en praktijk*. Leuven/Den haag, Acco, 2013.
- Cox, E., *Innovatieve arbeidsorganisaties. Het ZIRKO project*. Lezing via POM Limburg, 12 december 2014.
- Docendo, *Meer ouderenzorg, maar te weinig verpleegkundigen*.,2011. Internet 22 februari 2015. <http://www.ablecare.be/wp-content/uploads/2010/11/Meer-ouderen-maar-te-weinig-verpleegkundigen-HR-Square.pdf>
- Giltinane, Cl., *Leadership styles and theories*. Nursing Standarts 27, 41, p. 35-39. 2004.
- Groen, T., Vasbinder, J., Van de Linde, E., *Innoveren. Begrippen, praktijk, perspectieven*. Spectrum, 2006.
- Grotel, M., Strating, M., Nieboer, A. *Resultaten van 98 kleinschalige innovatieprojecten in de langdurige zorg*. Tsg 6. 2011.
- Hammelburg, R., Lubbers, W., Nauta N. *Veranderende samenwerking in de zorg*. Houten, Bohn Stafleu van Loghum, 2014, p. 45-49.
- Heusden, H., *Veranderingmanagement*. Hasselt, PXL, september 2014.
- Kotter, J., *How the most innovative companies capitalize on today's rapid-fir strategic challenges, and still make their numbers*. Harvard Business Review 45. 2012.
- Kübler-Ross, E., Kessler, D. *On grief and grieving: Finding the meaning of grief through the five stages of loss*. Simon and Schuster. (2014).
- Lewin, K., *Field Theory in Social Science*. Tavistock Publications, London, 1951.
- Lippitt, R., Watson, J., Westley, B., *Dynamics of plannend change*. Harcourt, Brance, New York, 1958.
- Marchant,S., De Loof, L., *Werken vanuit je talent*. Agentschap voor overheidsperoneel, 2011.
- Mitchell, G. *Selecting the best theory to implement planned change*. Nursing management 20.

2013

Rogers, E. *Diffusion of innovations*. Fifth edition. Free Press, New York, 2003.

Roussel, L. *Management and leadership for Nurse Administrators*. Fourth edition. 2006

Sanders, G., et al, *Bedrijfscultuur: Diagnose en beïnvloeding*, Van Gorcum, Assen, 2005, pag. 9-11, 14-17, 40-45

Siereveld, J., *Top-down of bottom-up ?*. Personel and business Improvement, 2013. Geraadpleegd op 18 november 2014. (<http://www.penbimprovement.com/leiderschap/leidinggevenden/top-down-bottom-up/>)

Sidharth, T., *The change curve-predictable pattern of emotion reaction while in change or transition modeling change behavior*. 2013, geraadpleegd op 7 maart 2015, via <http://bizshifts-trends.com/2013/08/14/the-change-curve-predictable-patterns-of-emotions-reactions-while-in-transition-or-change-modeling-change-behavior/>

Staa, M., *Top-down, bottom-up, ontwerpen of ontwikkelen ?*. Internet, 18 november 2014. (<https://transitiemanagement.wordpress.com/2011/06/06/top-down-of-bottom-up-en-ontwerpen-of-ontwikkelen/>)

Tichy N.M., Devanna M.A., *The transformational leader*. Plaats: uitgever, 1990.

Van Vliet, V., *Vijf fasen van rouw*. 2013, geraadpleegd op 7 maart 2015 via <http://www.toolshero.com/nl/vijf-fasen-van-rouw-kubler-ross/>

Vermeren, P., *Rond leiderschap. De brug tussen wetenschap en praktijk*. Gent, Academia Press, 2011.

## ***Samenvatting***

Het veranderproject “ Onze bewoner is ook mijn bewoner” geeft het proces weer van de verschillende aspecten binnen een cultuurverandering wat leidt tot meer participatie en

betrokkenheid in een organisatie. Dit door het introduceren van het bottom-up principe binnen de opstart van een nieuwe werkgroep in de organisatie van het woonzorgcentrum.

Om een verandertraject aan te gaan, worden verschillende thema's bekeken die invloed hebben op een cultuurverandering. Het theoretisch luik geeft in zijn eerste deel meer inzicht in mogelijke methodieken voor verandering. Een drietal methodieken worden nader bekeken en vergeleken. Van daaruit wordt een besluit geconcludeerd welke methodiek het meest voor de hand liggend is binnen de werking van het woonzorgcentrum.

Het tweede hoofdstuk geeft de emotionele reacties weer die zich voordoen bij een verandering.

Als derde hoofdstuk worden verschillende leiderschapstijlen naar voren gebracht waarin de sterktes en zwaktes van iedere stijl belicht worden. Het besluit geeft weer welke voorgelegde stijl het best gehanteerd kan worden binnen het veranderproject.

Aansluitend worden de managementvormen top-down en bottom-up verder toegelicht in hoofdstuk vier. Niet onbelangrijk zijn de mogelijke culturen die er binnen organisaties heersen. Deze worden in het vijfde hoofdstuk nader bekeken.

Het laatste theoretisch luik geeft kort het gebruik van talenten binnen een organisatie weer, welke invloeden ze hebben en hoe ze het best toegepast worden.

Vanuit deze achtergrond start het verandertraject met een voorstelling van het woonzorgcentrum en wordt de gekozen methodiek naar voren gebracht. Volgens de acht stappen van Kotter vloeit het veranderproces doorheen de stappen met daarin de link naar bepaalde thema's uit de theorie.

De stappen geven een overzicht van de doorlopen fases binnen de praktijk. Ze zijn aangepast aan het proces en geven hierbij het proces weer met successen en valkuilen binnen ieder onderdeel. Daarnaast wordt er na iedere stap een voorstel gedaan naar de toekomst toe.

Een persoonlijke reflectie geeft een beeld weer over het doorgemaakte proces met daarbij de persoonlijke ervaringen en belicht waar het project zich momenteel bevindt en welke richting het verder uit wil.

Afsluitend wordt het gehele proces samengevat en een draaiboek opgestart met tips naar volgende werkgroepen toe.