

De kracht van netwerkbenadering

In dit bijzondere boek schrijven ongeveer 25 auteurs over hun passie voor de netwerkbenadering. Het zijn verhalen uit praktijk en theorie die een nieuwe kijk geven op de organiserende samenleving. Een antwoord op het keer op keer vastlopen in de complexiteit van bestaande organisaties.

De netwerkbenadering creëert ruimte voor ondernemen. Essentie is dat we gewoon kunnen beginnen. We bouwen aan iets nieuws, doen ervaring op en als het krachtig genoeg is lost het bestaande zich op of verbindt zich met het nieuwe. Met het netwerk als inspirerende metafoor kan de organiserende samenleving een enorme diversiteit en dynamiek aan. Een boek voor ieder die op ondernemende wijze deel wil nemen aan organisaties en voor leidinggevenden die daar ruimte aan willen geven.

Van Gorcum

ISBN 90-232-4268-8



9 789023 242680

POORTHUIS (RED.) | De kracht van netwerkbenadering

De kracht van netwerkbenadering

Een dynamische en inspirerende kijk op de organiserende samenleving

Van Gorcum

ANNE-MARIE POORTHUIS (RED.)

Hoofdstuk 24, Netwerkontwerp voor wonen met zorg

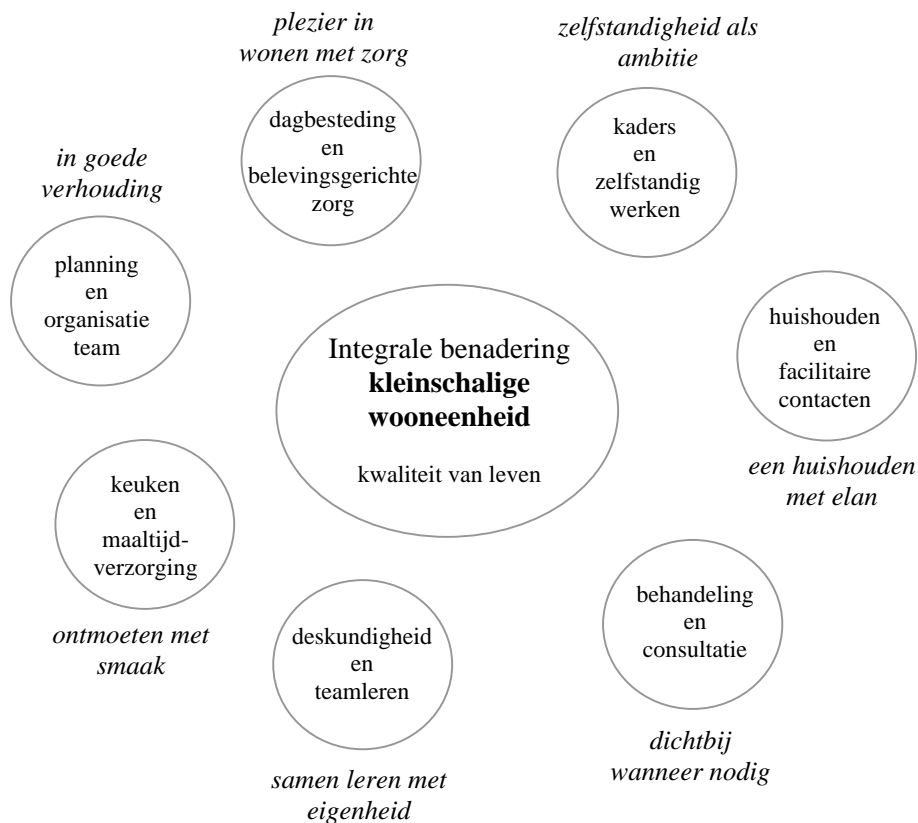
Anne-Marie Poorthuis en Anja Senhorst

Het is een bijzondere uitdaging om de transformatie van traditioneel verpleeghuis naar kleinschalig wonen voor ouderen met dementie voor te bereiden. Bijzonder, niet alleen vanwege de aantrekkelijke omgeving die we voor deze bewoners willen organiseren, maar ook vanwege de netwerkbenadering waarmee we het project hebben ondersteund.

Het project is omvangrijk en het kleinschalig wonen wordt, mede door de duur van het nieuwbouwtraject, in drie jaar voorbereid. Het gaat om kleinschalige wooneenheden van zes bewoners met een eigen voordeur en een klein team van woonbegeleiders en woonassistenten die met de bewoners het dagelijks leven, de zorg, het huishouden, de maaltijd en de was gaan verzorgen. Woningen met een eigen deurbel, waar zelfs interne behandelende specialisten, maar ook familie gewoon aan moeten bellen. Deze wooneenheden worden met name gesitueerd in één nieuwbouwcomplex en daarnaast enkele kleine locaties in wijken. In dit hoofdstuk laten we het bouwtraject buiten beschouwing en verdiepen ons in de transformatie van de organisatie. We lopen door het project vanuit de positie van projectleider en gaan met name in op enkele specifieke ervaringen met de netwerkbenadering.

De organisatie in gesprek

Op initiatief van één van de zorgmanagers voor wie kleinschalig wonen een droom is, was het gesprek hierover in de organisatie al op gang gekomen. Er waren beelden, gevoed door landelijke ontwikkelingen, veranderende visies op organiseren van verpleging en verzorging en het zicht op eigen mogelijkheden. Een aantal geïnteresseerden was al in andere organisaties gaan kijken en een eerste notitie met visie en profielen was geschreven. Van daaruit zijn we het project gestart met het inventariseren van wat we al weten over kleinschalig wonen, wat er al vast staat en welke vragen er zijn. Hieruit zijn zeven belangrijke gespreksthema's naar voren gekomen over wonen met huishouden en keuken, over leven met verzorging en daginvulling, over personeelsinzet met roosteren en teamopbouw en over teamleren met kaders en zelfstandigheid. Deze thema's zijn op een speciaal en mooi gekleurd kaartje verspreid met als vertrekpunt in het midden de kleinschalige wooneenheid en daarom heen zeven bollen met de zeven thema's. Dit kaartje is van verrassend grote betekenis geweest. Het heeft het beeld neergezet dat thema's niet hoeven te concurreren, dat elk thema er mag zijn en zijn eigen ruimte heeft.



Figuur 24.1: de zeven thema's van kleinschalig wonen

Voor deze thema's zijn zeven sleutelfiguren benaderd om elk een thema te vertegenwoordigen en op eigen wijze met betrokkenen in de organisatie over het thema in gesprek te gaan. Deze sleutelfiguren zijn zelf nauw, maar open betrokken bij het thema en hebben allemaal verschillende posities. Als uitgangspunt is geformuleerd dat de sleutelfiguren nieuwsgierig zijn, vragen stellen en met name vragen verzamelen.

Een interessante vondst om het gesprek in de organisatie te ondersteunen zijn de panelbijeenkomsten rond de verschillende thema's. Bij deze bijeenkomsten zijn alle aanwezigen in de zaal het panel. De sleutelfiguren hebben de bijeenkomsten voorbereid door het verzamelen van vragen en het bouwen aan netwerken. Iedereen uit de organisatie is uitgenodigd voor de panelbijeenkomsten en een aantal personen is gericht gevraagd om aanwezig te zijn. Bijzonder is dat, ondanks de grote hoeveelheid mensen per panelbijeenkomst, er levendige gesprekken zijn ontstaan met soms zeer verrassende ideeën en bijdragen. Door het vooraf breed verzamelen van vragen zijn veel belangrijke en soms spannende onderwerpen aan bod gekomen en door deze onderwerpen als vragen in te brengen is ruimte ontstaan voor gesprek.

Als organisatie in gesprek zijn, heeft hele spannende momenten. Uiteraard gaan de geruchten soms sneller dan we willen en vaak is informatie al zijn weg gegaan voordat een gesprek is gevoerd. Het is heel verrassend hoe informatie wordt geïnterpreteerd, welke conclusies worden getrokken en hoe snel dat gaat. Vooral van de bestuurders en managers heeft het oefening gevraagd dit te accepteren. Niet bij iedere onrust ad hoc reageren en maatregelen willen treffen. Niet bij iedere weerstand meteen het geloof in mensen verliezen, maar zelf het voorbeeld geven door in gesprek gaan. Met name luisteren, vragen stellen, helder maar wel voorzichtig zijn over wat al vaststaat en samen zoeken hoe iedereen daar weer zijn plek in kan vinden. Daarbij verwachte consequenties niet uit de weg gaan, maar juist opzoeken en tot vraag maken.

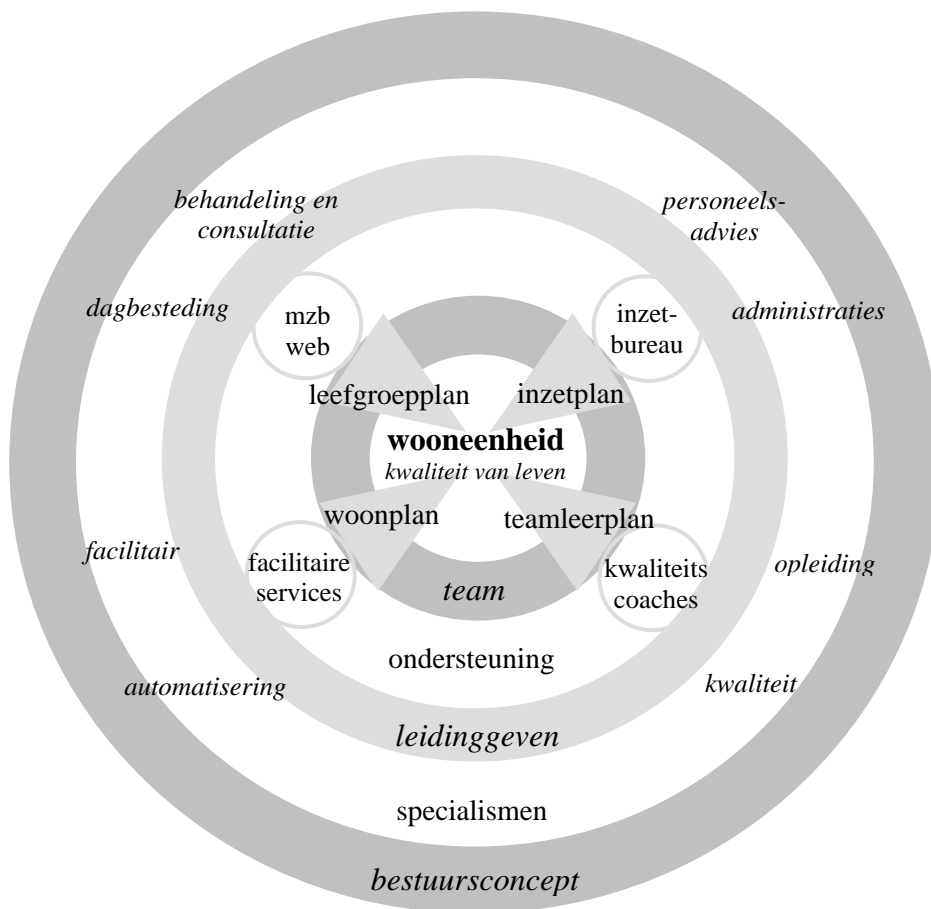
Het netwerkontwerp kleinschalig wonen

In gesprek zijn geeft een enorme betrokkenheid, maar ook een schat aan informatie. Daarmee komt de behoefte op om zowel de informatie, als ons denken te ordenen en overzicht te krijgen. Geïnspireerd door de netwerkbenadering (hoofdstuk 7) hebben we een startontwerp kleinschalig wonen gemaakt, waarin we alles hebben benoemd en geplaatst wat te maken heeft met de organisatie van de wooneenheid. We lopen aan de hand van figuur twee het ontwerp kleinschalig wonen door.

We beginnen bij de kern, de wooneenheid die als vertrekpunt in het midden staat. Dan de drie cirkels die de aandachtsniveaus aangeven. Buitenste cirkel staat voor het concept dat met liefde door alle betrokkenen wordt gedragen. De tweede cirkel staat voor het leidinggeven dat de schakel is tussen alle betrokkenen en de wooneenheid. Leidinggevendens zorgen ervoor dat wensen en behoeften worden omgezet in werkbare en gedragen plannen en werkwijzen.

Derde en binnencirkel staat voor de teams die met vertrouwen en creativiteit zorgen dat de praktijk draait en dat alles wat daarin belangrijk is integreert in de wooneenheid.

In de tussenruimte tussen de uitvoerende teams en de leidinggevendens zitten de diensten die de praktijk ondersteunen zoals planningssystemen, multidisciplinair overleg, technische diensten en kwaliteitscoaches. In de tussenruimte tussen het concept en het leidinggeven zitten de specialisten, expertisecentra en anderen die met kennis ondersteunen en waar iedere betrokkene die wat wil weten een beroep op kan doen. Naar de kern toe richten zich de vier invalshoeken als dynamische plannen om de wooneenheid benaderen.



Figuur 24.2: startontwerp kleinschalig wonen

Bijzondere van het ontwerp is dat het ons consequent helpt denken en handelen vanuit het gekozen vertrekpunt en dat het ons aanknopingspunten en verbindingen geeft om informatie te ordenen en samenhang te zien. Met een vaste regelmaat inventariseren we aan de hand van dit ontwerp wat we al weten van kleinschalig wonen, wat er al vast staat, welke vragen er zijn en ook hoe we gebeurtenissen kunnen interpreteren.

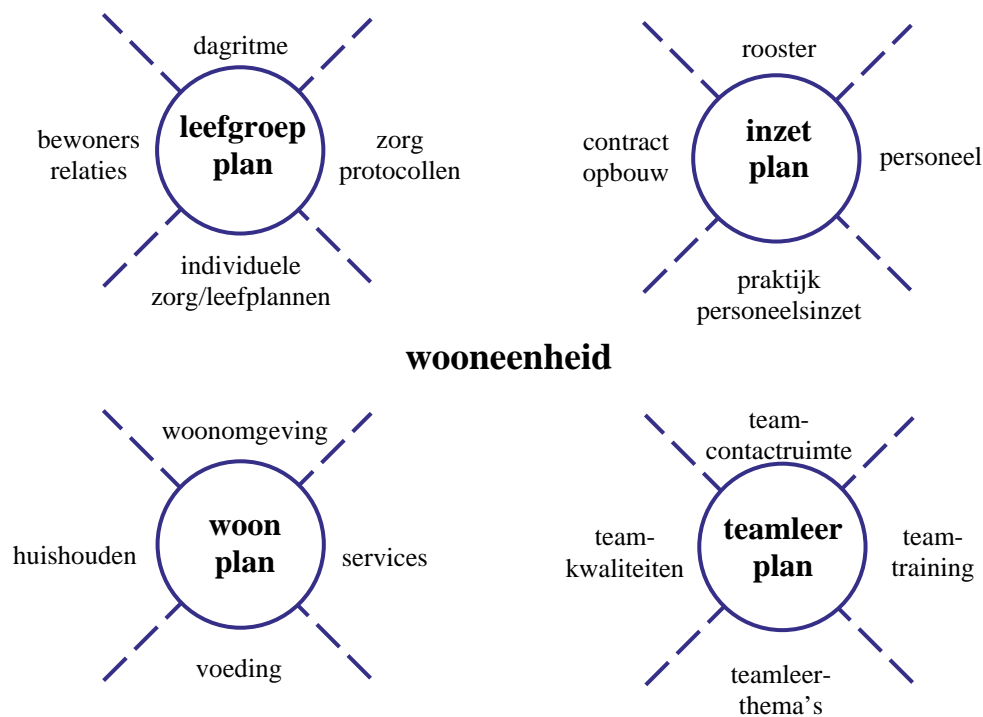
Kleinschalig wonen als concept staat gedurende het project niet ter discussie. Daarbinnen reflecteren we op de ruimte die wij hebben voor het leidinggevende en het teamniveau, voor de plannen, de ondersteunende diensten en de specialisten. Bij het zoeken naar samenhang signaleren we waar onderdelen elkaar in de weg gaan zitten of te weinig zichtbaar zijn. Het is een oefening om met elkaar tot verhouding te komen. We kijken naar alle onderdelen op zichzelf, in relatie tot elkaar en als geheel. De verhalen die daaruit voortkomen geven zicht op theorie en praktijk van kleinschalig wonen.

De pilot kleinschalig wonen

Voor praktijkervaring en voorbeeld is besloten tot een pilot kleinschalig wonen met twee wooneenheden van zes bewoners. Een ingrijpende keuze want daarvoor moeten alle stappen van het project in het eerste jaar al een keer doorlopen worden. Alles moeten we al een keer doordenken, uitwerken en regelen. En daarnaast ook nog een forse verbouwing met de daarbij behorende aanvragen en vergunningen. Het is overigens verrassend hoe een verdieping van een oude, bijna afgeschreven verzorgingsflat tot twee uitnodigende wooneenheden kan worden omgetoverd. De woningen hebben eenpersoonskamers en groepsruimte en zijn voorzien van alle huishoudelijke voorzieningen, domotica, snoezelruimte en computers. Vanuit de vier plannen: leefgroepplan, inzetplan, woonplan en teamleerplan zijn voorlopige keuzes gemaakt voor de werkprocessen en deze zijn beschreven en operationeel gemaakt. Personeel is geworven, teams zijn samengesteld, scholing is georganiseerd en ondersteunende diensten afgesproken. Uiteraard zijn voor de pilot twee groepen van zes bewoners aangetrokken en is er met familie afgestemd. Een spannende periode, regelmatig onder druk om alles op tijd klaar te krijgen voor de geplande start van de pilot.

Een netwerkordening voor de werkprocessen

De vier plannen: leefgroepplan, inzetplan, woonplan en teamleerplan van waaruit we de wooneenheid benaderen, integreren in het werken van het team en het leven van de bewoners in de wooneenheid. Het is een uitdaging geweest om alle werkprocessen te doordenken en te ordenen vanuit deze vier plannen. Om overzicht te houden hebben we het netwerkpatroon voortgezet en een onderverdeling gemaakt in vier aandachtsgebieden per plan. Tot nu toe is het gelukt om alle werkprocessen vanuit de vier plannen te ordenen. Maar het blijft een dynamisch geheel. Zo zijn enkele aandachtsgebieden in de loop van de maanden van naam veranderd of iets anders geordend. Dat kan blijven gebeuren alhoewel de namen wel steeds duidelijker en logischer worden.

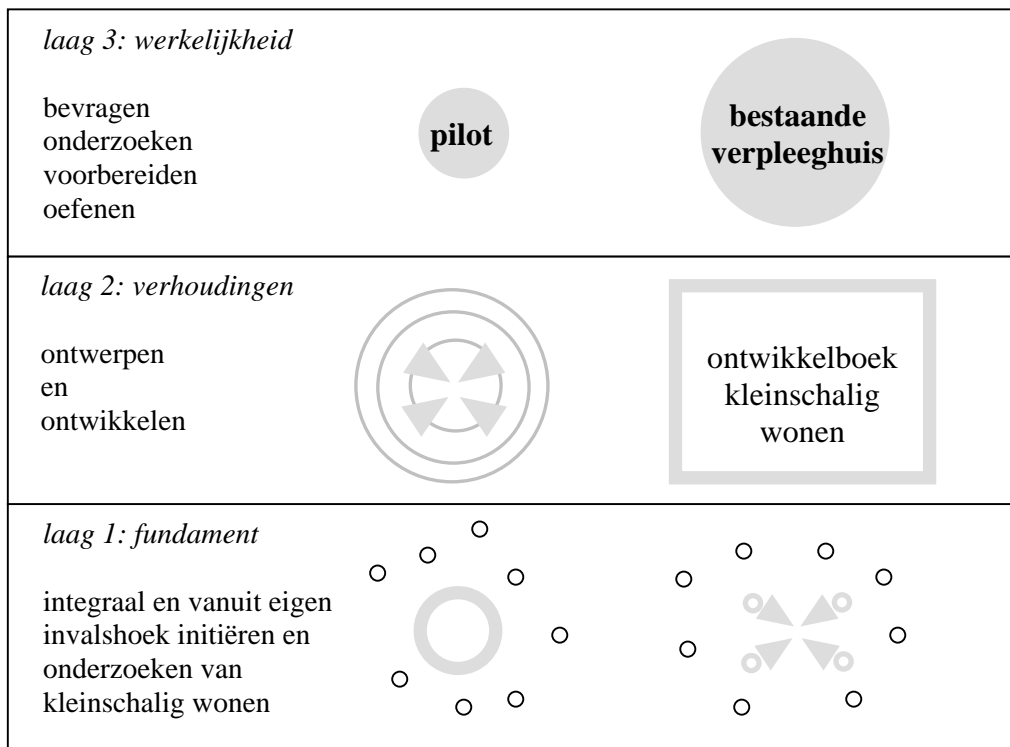


Figuur 24.3: aandachtsgebieden bij de plannen

Van pilotproject naar transformatieproject

De pilot draait nu met twee wooneenheden en de daarbij afgesproken ondersteunende diensten. De focus van het project wordt verschoven van het voorbereiden van de pilot naar het voorbereiden van kleinschalig wonen voor het hele verpleeghuis. Maar in de eerdere fasen van het project heeft het bestaande verpleeghuis ook niet stil gezeten. De meeste ideeën over kleinschalig wonen zijn al vanzelfsprekend geworden en veel van wat we tijdens het project leren over het wonen met zorg past ook in het hier en nu. Er blijkt langzamerhand een stevige basis te zijn ontstaan voor een toekomst met kleinschalig wonen. Maar het is ook de fase waarin alle complexiteit van de hele organisatie bij elkaar komt. Als het ware het uur van de waarheid. In deze fase wordt iedereen ingeschakeld. We bouwen een projectorganisatie waarin iedereen een rol heeft en alles aandacht krijgt.

We onderscheiden in de projectorganisatie drie lagen, waarbij laag één het fundament is. Deze laag wordt gedragen door alle zorgmanagers. Daar boven komt laag twee waarin alles wat we ontwerpen en ontwikkelen zijn plek krijgt. En tenslotte bovenaan als derde laag de pilot en het bestaande verpleeghuis. De nieuwe en de oude praktijk die we steeds weer bevragen, onderzoeken, voorbereiden en oefenen. In deze derde laag zien we de werkelijkheid verschijnen en dat zal steeds opnieuw een verrassing zijn.



Figuur 24.4: de drie lagen van de projectorganisatie

Laag één, het fundament

Bijzondere keuze is dat we in deze periode zijn gaan werken via de zorgmanagers. De zorgmanagers vormen samen de projectgroep, waarbij zij enerzijds integraal leidinggeven aan hun teams en anderzijds allemaal een invalshoek oftewel plan (woonplan, teamleerplan, inzetplan en leefgroepplan) vertegenwoordigen. Vanuit deze invalshoeken zijn ze in contact met alle teams en werken ze samen met de ondersteunende diensten aan transformatie. Teams krijgen in deze periode dus te maken met meerdere leidinggevendenden. De afstemming die dat vraagt wordt als zeer waardevol gezien voor het transformatieproces.

De zorgmanagers leiden alle ontwikkelingen vanuit hun invalshoek, bereiden de bestaande teams vanuit die invalshoek voor op de toekomst en dragen zorg voor alle implementaties die nu al relevant zijn. Zij worden daarbij ondersteund door een breed samengestelde onderzoeksgroep per invalshoek. In elke onderzoeksgroep zitten teamleden, leidinggevendenden, ondersteunende diensten en specialisten. Elke maand worden er onderzoeksvragen geformuleerd voor de onderzoeksgroepen en wordt er gewerkt aan antwoorden.

Laag twee, verhoudingen

Alles komt als informatie weer terug in de projectgroep. In de maandelijkse projectgroeptbijeenkomst worden het ontwerp kleinschalig wonen en het handboek doorgenomen en stellen we steeds de vragen: Wat weten we? Wat staat al vast? Welke vragen zijn er? Welke gebeurtenissen zijn van invloed?

Naast de aandacht voor de invalshoeken, vragen de verbandingen met de verschillende niveaus en met ondersteunende en specialistische diensten aandacht. Met de transformatie naar kleinschalig wonen verandert de vraag naar deze diensten. Ook zijn er externe

ontwikkelingen en overheidsmaatregelen zoals de zorgzwaartebekostiging die afstemming vragen.

Laag drie, de werkelijkheid

De pilot is gedurende deze periode een prachtige plek voor praktijkervaring, experiment en onderzoek. Er is geen grens aan de kwaliteit. Kwaliteit van leven van de bewoner staat centraal. De aandacht voor kwaliteit is gedurende het project hoog en vanzelfsprekend. Het vraagt wel creativiteit in het omgaan met de beschikbare middelen.

Met de focus op het bestaande verpleeghuis gaat het om het voorbereiden van de teams en de ondersteunende diensten op de toekomst, het zorgdragen voor implementaties die nu al relevant zijn en het nadrukkelijk en zorgvuldig afronden van bestaande werkwijzen en afdelingen.

De verhuisfase en de implementatiefase

De verhuisfase en de implementatiefase zijn de laatste fasen van het project. Deze fasen komen nog. Net als bij de start van de pilot gaat het bij de verhuisfase, naast het inrichten van de nieuwbouw, om het samenstellen van groepen van zes bewoners en afstemming met familie, het samenstellen van teams, het aanbieden van scholing, het operationeel maken van processen, het maken van afspraken met ondersteunende diensten en specialisten, het voorbereiden van de daadwerkelijke verhuizing en het afronden en afscheid nemen van bestaande bewonersgroepen, teams en afdelingen.

De daaropvolgende implementatiefase zal ons ongetwijfeld verrassen. In deze fase wordt zichtbaar wat van onze voorbereidingen allemaal werkelijkheid is geworden en wat dat voor de bewoners betekent. Naar wij hopen kwaliteit van leven.

De zorggroep

Wat niet zichtbaar wordt in de beschrijving van dit project is dat het verpleeghuis deel uit maakt van een zorggroep met bestuursdiensten en andere huizen en afdelingen die zorg bieden. Toch werken we er gedurende het project voortdurend aan om hiermee in verhouding te zijn en te blijven. Dat is niet altijd eenvoudig. Zelfs zo'n fundamenteel project als kleinschalig wonen is binnen de zorggroep niet meer dan een project en moet qua aandacht flink concurreren met andere projecten en maatregelen. Wat ons enerzijds geholpen heeft is het besef dat we als zorggroep staan voor de zorg voor ouderen en dat we dat op verschillende manieren met elkaar organiseren. En wat ons anderzijds geholpen heeft is consequent blijven vertrekken vanuit het concept kleinschalig wonen met de wooneenheid als vertrekpunt. We hebben steeds vanuit deze wooneenheid contact gemaakt en samengewerkt en we hebben alle vragen en maatregelen die op ons afkwamen vanuit de wooneenheid als vertrekpunt benaderd.