

*De werkpraktijk van een  
antroposofische zorgboerderij onder  
druk*

Bacheloronderzoek Yonna Martens  
Leerkring Nieuwe Uitdagingen aan Culturen van Organisaties, aan de  
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap  
Onder begeleiding van mw. Drs. Marianne Dortants

Universiteit Utrecht  
Juni 2009

## **Inhoudsopgave**

Voorwoord	4
<b>1. Inleiding</b>	<b>6</b>
De organisatie	6
Aanleiding voor het onderzoek	6
Doelstelling van het onderzoek en onderzoeksvraag	7
Definities in het onderzoek	7
Opbouw van het onderzoeksrapport	8
<b>2. Methoden</b>	<b>9</b>
Methodologisch perspectief	9
Start van het onderzoek	10
De keuze van respondenten	10
Dataverzameling: interviews, observaties en documenten	10
Het analyseproces	12
Reflectie op de rol van de onderzoeker	12
Externe validiteit	13
<b>3. Literatuurhoofdstuk</b>	<b>14</b>
3.1 Rationalisering in dienstverlenende organisaties	14
3.2 Ontstaan en ontwikkeling van zorgboerderijen	15
3.2.1 Een kleine geschiedenis van zorg en landbouw	15
3.2.2 Het verhalende karakter van de zorgboerderij	16
3.2.3 Meerwaarde van de zorgboerderij	16
3.3 Een nieuw zorgverzekeringstelsel gebaseerd op individuele keuzevrijheid	16
3.4 Antroposofie	17
3.4.1 Dagmens en nachtmens	17
3.4.2 De meerwaarde van antroposofische zorg	18
<b>4. Resultaten</b>	<b>20</b>
4.1 Geschiedenis	20
4.2 Kernwaarden	21
4.2.1 De combinatie van zorg en zakelijk	21
4.2.2 Holistisch mensbeeld	22
4.2.3 Ruimte en plek	23
4.2.4 Groot aanbod werkplekken	23
4.2.5 Gezamenlijke verantwoordelijkheid	23
4.3 Antroposofie	24
4.3.1 Antroposofie als inspiratiebron	24
4.3.2 Spreuken en jaarfeesten	24
4.3.3 Individuele ontwikkelingsweg	25
4.3.4 Handelen vanuit vrijheid en oorspronkelijkheid	25
4.3.5 Geen harde doelen maar het proces is van belang	25
4.3.6 Vierledig Mensbeeld	26

4.4 Veranderende context	26
4.4.1 Werk- leef- en woongemeenschap	26
4.4.2 Zorg en boerderij apart	26
4.4.3 Toegenomen gelaagdheid	27
4.4.4 Meer schrijfwerk	28
4.4.5 Het effect van regels op de antroposofie	28
4.5 Toekomstvoorwaarden	28
4.5.1 Zorg en landbouw in balans	29
4.5.2 Agrarische achtergrond	29
4.5.3 Meer tijd om te schrijven	30
4.5.4 Het behoud van de antroposofische identiteit	30
4.5.5 Actieve houding in PR	30
4.5.6 Discussie over groei	31
<b>5. Analyse</b>	<b>32</b>
De schreeuw om kwaliteitsmeting	32
Rationalisering op de Hondspol	32
Verschillende werelden, een nieuwe constructie	33
De kracht van de zorgboerderij	33
Niet alleen zorgvrager, maar ook zorggever	34
Consensus en verdeeldheid	34
<b>6. Conclusie</b>	<b>36</b>
<b>Referenties</b>	<b>39</b>

## Voorwoord

In de periode van oktober 2008 tot en met vandaag, 1 juni 2009, heb ik me geconcentreerd op zorgboerderij de Hondspol. Dat proces begon met grote nieuwsgierigheid naar de werking van een zorgboerderij, maar vooral was ik heel benieuwd hoe zo'n boerderij er nou uit zou zien en hoe het is om daar rond te lopen. En het leek me heerlijk me een tijd te verdiepen in het buitenleven waar ook nog eens zorg en aandacht voor mensen centraal staat. Mijn keuze bleek de goede te zijn, hoewel het begin niet altijd gemakkelijk was. Alleen in een organisatie zijn, en dan ook nog een waar de manier van leven, werken en communiceren gebaseerd is op een lange vertrouwde band, waar iedereen elkaar bij naam kent, en waar bovenal iedereen constant buiten aan het werk is. Daarnaast was het werken met de doelgroep van de boerderij voor mij volledig nieuw en daardoor niet altijd eenvoudig. Ondanks deze onzekerheden waar ik aan het begin van mijn onderzoek voor stond, merkte ik al snel dat de medewerkers ook mijn naam begonnen te kennen en de betrokkenheid vanuit de organisatie steeds een beetje groter werd. Het viel me op dat, ondanks dat daar weinig over werd gesproken, de meeste teamleden wel wisten wat ik ongeveer aan het doen was, of in ieder geval wisten wie ik was. Dat was belangrijk voor mij om me vrij te voelen mensen in de organisatie aan te spreken en op verschillende plekken mee te kijken.

Ik ben de Hondspol gaan zien als een organisatie die een zeer krachtig fundament heeft liggen in de lange geschiedenis van betrokken en enthousiaste mensen, die een mooie en veelzijdige plek hebben gecreëerd. Maar die organisatie heeft een groot gedeelte van haar vrijheid en misschien ook wel speelsheid moeten inleveren om te passen in de eisen die de huidige tijd stelt. Om mee te kunnen blijven doen in het speelveld van zorgland komt de Hondspol (helaas) niet uit onder de vele regels en richtlijnen die door de overheid zijn opgesteld. Dit zorgt voor verdeeldheid binnen de organisatie. Vooral degenen die gewend zijn in die vrijheid van vroeger te kunnen werken hebben grote moeite zich aan te passen, met name omdat die vrijheid voor hen een voorwaarde is voor het werk dat ze doen, en daarnaast een grote motiverende factor was. Niet alleen de vrijheid, ook de verbondenheid met de organisatie voelt de effecten van de veranderende tijd. Individualisering heeft er bijvoorbeeld voor gezorgd dat de gemeenschap een andere, minder intense, vorm aan heeft genomen. Maar de regels en richtlijnen kunnen ook betekenen, zo blijkt, dat mensen zich minder verbonden voelen met hun werk. Want hoe kun je je verbinden met een organisatie die je steeds minder herkent als de organisatie waar jij ooit voor koos?

De grote uitdaging die de organisatie zelf ziet is het behouden van de antroposofische identiteit. Welke plek moet de antroposofie krijgen? Moet er meer ruimte worden gecreëerd voor de antroposofische grondslag en waarden? Of moeten er misschien wel van de antroposofische ideeën afgestapt worden om maar te kunnen voldoen aan de rationele eisen van de samenleving?

Niet alleen de Hondspol, maar bijna alle dienstverlenende organisaties hebben te maken met rationalisering. Steeds meer regelgeving, kwaliteit- en verantwoordingsdruk hebben hun uitwerking op de dienstverlenende sector. Een belangrijke vraag in dit onderzoek is geworden wat het effect daarvan is op een kleine, idealistische organisatie als de Hondspol, maar vooral op de mensen die daarin werkzaam zijn.

Het zoeken naar een antwoord op die vraag was niet alleen een zeer leerzaam, maar ook een heel persoonlijk proces. Ik heb het zeer gewaardeerd mee te werken en kijken op de boerderij. Hoewel mijn werkzaamheden zeer beperkt waren, heb ik ontzettend veel gezien en vooral respect gekregen voor de aandachtige manier waarop de teamleden werken. Ik wil hen allemaal zeer bedanken voor de betrokkenheid die ze bij mijn onderzoek hadden, en de tijd die zij daarvoor vrij maakten. Daarnaast wil ik mijn stagebegeleider op de Hondspol en onderzoeksbegeleider op de Universiteit Utrecht heel erg bedanken voor de grote steun tijdens alle fasen van mijn onderzoek.

Yonna Martens

## 1. Inleiding

Van januari tot en met halverwege maart heb ik mijn onderzoek uitgevoerd op zorgboerderij de Hondspol in Driebergen. In oktober 2008 had ik het idee al opgevat om een onderzoek uit te gaan voeren op een zorgboerderij. Mijn interesse werd gewekt door nieuwsgierigheid naar de praktijk van een boerenbedrijf, dat samen met zorgvragers werkt. Enerzijds dus productie, anderzijds zorg. Wat mij ook erg boeide in die beginfase is de (gezond makende) betekenis van het werken in de natuur, waar het op een zorgboerderij min of meer om draait.

### De organisatie

De Hondspol bestaat officieel sinds 1984, maar is voortgekomen uit een eerder initiatief een paar deuren verder: (zorg)boerderij de Dijkhof, die werd opgericht in 1973. De Dijkhof richtte zich op jongeren, maar de vraag naar werkplaatsen voor volwassenen groeide, en de Dijkhof bleek te klein voor de vele enthousiaste mensen die zich aansloten bij de woonwerkgemeenschap. Zo werd de Hondspol gestart. Hoewel de begrippen 'zorgboerderij', 'cliënten' en 'zorgwerkplaatsen' pas later in gebruik zijn genomen, zal ik ze voor het gemak hier toch hanteren.

De Hondspol is een zorgboerderij die sinds een aantal jaren bestaat uit drie partijen: een woonwerkgemeenschap voor geestelijk gehandicapten, mensen met een psychiatrische stoornis en ex-drugsverslaafden (de Lievegoed Zorggroep); een biologisch-dynamisch bedrijf (BV de Hondspol) en Stichting de Hondspol. De cliënten werken, en een aantal woont op de boerderij. Er zijn verschillende onderdelen en taken waaraan de cliënten (op de boerderij heten zij medewerkers) kunnen deelnemen. De onderdelen bestaan uit een veehouderij met 45 melkkoeien, een tuinderij, een zuivelwerkplaats, een boerderijwinkel, Huis en Hof (huishoudelijke werkzaamheden), landschapsonderhoud, de bijgroep (niet-productie gerichte belevingsgroep) en een projectmatige theaterwerkplaats.<sup>1</sup>

De boerderij is gevestigd in Driebergen op een oppervlakte van veertig hectare grond, en biedt werk aan 43 medewerkers per dag. Zes medewerkers wonen daarnaast op het terrein.<sup>2</sup> Een aantal werkbegeleiders woont met hun gezin op de boerderij. De boerderij heeft van oudsher een antroposofische basis. Sinds 2000 is zij onderdeel geworden van de Lievegoed Zorggroep, een overkoepelende zorginstantie die geïnspireerd is op het gedachtegoed van Bernard Lievegoed (1905–1992).

In het visiedocument wordt het motto (van de zorggroep) omschreven als: "wij helpen mensen het beste uit zichzelf en het leven te halen." Deze visie kan onder andere worden teruggevonden in de filosofie waarmee de Hondspol met haar cliënten omgaat, zoals het streven naar een voor hen goede kwaliteit van leven door zich te concentreren op dat de cliënten zich prettig voelen, dat ze zelfstandigheid krijgen, eigen keuzes kunnen maken en verbonden worden met de organisatie.<sup>3</sup>

### Aanleiding voor het onderzoek

In mijn eerste kennismaking met de organisatie kwam de vraag naar voren 'hoe de antroposofische identiteit kan worden behouden', in de context van een snel

---

<sup>1</sup> [www.lievegoedzorggroep.nl](http://www.lievegoedzorggroep.nl)

<sup>2</sup> [www.zorgboeren.nl](http://www.zorgboeren.nl)

<sup>3</sup> [www.lievegoedzorggroep.nl](http://www.lievegoedzorggroep.nl)

veranderende omgeving die nieuwe dingen van de organisatie vraagt. Daarmee doel ik op ontwikkelingen die van invloed zijn op de organisatie, zoals toenemende concurrentie: het aantal zorgboerderijen is de afgelopen jaren enorm toegenomen, onder andere door de toenemende vraag naar 'zorg op maat'.<sup>4</sup> Een andere ontwikkeling, die verderop nog uitgebreid aan bod zal komen, is de toegenomen vraag naar kwaliteitsmeting. De vraag naar kwaliteit kan geplaatst worden in een meer algemeen proces van rationalisering, dat zijn entree heeft gemaakt in de wereld van dienstverlenende organisaties, waaronder dus ook de zorg. Dat betekent voor de organisatie dat ze moeten werken met protocollen, zorgplannen, verslaglegging en andere dingen die deze kwaliteitsmeting mogelijk maken. Sinds een paar jaar is de organisatie HKZ gecertificeerd, waardoor de kwaliteit zou worden vergroot, maar wat meer 'schrijfwerk' met zich mee brengt. Voor de organisatieleden betekent dit dat ze steeds meer tijd kwijt zijn aan schrijven, iets dat nieuw is voor hen en andere vaardigheden (en een andere visie) vraagt.

#### Doelstelling van het onderzoek en onderzoeksvraag

'Hoe de antroposofische identiteit kan worden behouden' is een moeilijk te onderzoeken vraag. Omdat ik me wilde richten op de betekenisgeving van de medewerkers aan hun werk, heb ik als onderzoeksvraag geformuleerd: 'Wat is de door het team ervaren kracht en zwakte van zorgboerderij de Hondspol, en wat zijn volgens hen de randvoorwaarden voor het voortbestaan?' Op deze manier wordt de vraag van de organisatie toch onderzocht, maar vanuit het perspectief van de organisatie zelf. De doelstelling van het onderzoek is dus te achterhalen op welke manier betrokkenen hun organisatie beleven en beoordelen, en hoe zij de toekomst (willen) zien. Daarbij heb ik vier deelvragen geformuleerd:

1. Wat ervaart het team als de kernwaarden van de Hondspol?
2. Op welke manier speelt de antroposofische basis een rol in de werkwijze van de Hondspol?
3. Wat is er volgens het team veranderd in de context van de Hondspol?
4. Wat is de invloed van die (veranderde) context op de inrichting en werkwijze van de organisatie, en wat is daarvan de betekenis voor het team en het voortbestaan van de organisatie?

#### Definities in het onderzoek

Als definitie van zorg hanteer ik er een zoals geformuleerd in een onderzoek naar zorgboerderijen uit 1997: "onder zorg wordt gezondheidszorg verstaan die is gericht op: (1) het in stand houden van de gezondheid van de mens, door het zoeken naar herstel van het evenwicht of het vinden van een nieuw evenwicht; (2) het verbeteren van de gezondheid, door het opheffen van obstakels en beperkingen teneinde ontwikkeling op gang te brengen." Ook de definitie die daarin gegeven wordt van zorgboerderijen zal ik hier gebruiken: "De zorgboerderij is een agrarisch bedrijf waar zorg wordt verleend. Met als gevolg dat de financiële huishouding bestaat uit een geldstroom vanuit landbouwactiviteiten en een geldstroom vanuit zorgactiviteiten. Wanneer beide geldstromen aanwezig zijn en als er een verbinding is tussen beide activiteiten, spreken we van een zorgboerderij."<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> [www.zorgboeren.nl](http://www.zorgboeren.nl)

<sup>5</sup> Schaik, J van, 1997: 12-13

### Opbouw van het onderzoeksrapport

Allereerst zal ik in hoofdstuk twee ingaan op de methoden die ik heb gebruikt voor mijn onderzoek. Wat was is de doelstelling, de geformuleerde onderzoeksvraag en hoe zag de onderzoekspraktijk van dataverzameling en analyseren eruit. Vooral zal ik ingaan op de keuzes die ik in dat proces heb gemaakt en waarom. Vervolgens ga ik nog in op mijn rol als onderzoeker en de externe validiteit van de conclusies. In hoofdstuk drie bespreek ik de gevonden literatuur, waarmee ik vanuit eerder gedaan onderzoek en andere wetenschappelijke literatuur op de gevonden empirische thema's in ga. In hoofdstuk vier komen de bevindingen uit de onderzoekspraktijk naar voren. Eerst leidt ik de boerderij in door een korte geschiedenis te schetsen. Dat komen achtereenvolgens de onderwerpen kernwaarden, antroposofie, veranderende context en toekomstvoorwaarden aan bod. Daarna zal in hoofdstuk vijf een analyse worden gegeven van de bevindingen en gecombineerd met de wetenschappelijke literatuur. Tot slot is hoofdstuk zes de conclusie, waarin de hoofdvraag wordt beantwoordt en de onderzoeksbevindingen en analyse kort worden samengevat.



## 2. Methoden

Zoals in de inleiding naar voren is gekomen is de doelstelling van het onderzoek: achterhalen wat de betekenis is die de betrokkenen geven aan hun werk en aan hun organisatie. In dit hoofdstuk begin ik met het toelichten van het perspectief van waaruit ik heb gekeken en wat dus leidend is geweest in mijn onderzoek. Daarna ga ik in op de praktische inrichting van het onderzoek, hoe en wanneer heeft het plaatsgevonden. Daarna volgt de toelichting en verantwoording van de keuze van respondenten. Daarna licht ik het proces van de dataverzameling toe en daaropvolgend het analyseproces. Daarna reflecteer ik kort op mijn rol als onderzoeker en tot slot ga ik in op de externe validiteit van het onderzoek.

### Methodologisch perspectief

Ik heb in dit onderzoek gekeken met een zogenaamde ‘culturele bril’. Kijken met een culturele bril is niet hetzelfde als het kijken naar de organisatiecultuur. Organisationscultuur wordt vaak gezien als een aspect in de organisatie waarop aangestuurd kan worden. Het betekent dat mijn onderzoek is gedaan vanuit een interpretatieve benadering, het gaat over de betekenis die mensen geven aan datgene wat ze doen. De beleving van de betrokkenen bij de Hondspol staat centraal. Daardoor is het onderzoek relevant voor de specifieke context van de organisatie. Leidend in mijn onderzoeksperspectief zijn de ideeën van Martin (2002). Martin ziet cultuur als zowel objectief als subjectief, op die manier dat het een combinatie is van de subjectieve kaders waarin de organisatieleden handelen en denken, als wel de objectieve en materiële condities van hun werk. Dat komt omdat Martin cultuur opvat als zowel materieel als ideëel.<sup>6</sup> Dat heeft als gevolg dat ook de methoden waarmee onderzoek wordt gedaan zich richten op zowel materiële als ideële facetten van cultuur. Door observatie bijvoorbeeld kunnen de praktische en materiële uitingen van cultuur worden gezien in dingen als inrichting, kleding, werkstructuren en tijdsindeling. Ik ga uit van haar aanname dat wij de werkelijkheid interpreteren en hem dus als het ware reconstrueren. Ik heb keuzes gemaakt in de vragen die ik heb gesteld, degenen die ik (niet) heb geïnterviewd en de manier waarop ik mijn bevindingen heb geanalyseerd en opgeschreven. Daarin ben ik dus subjectief. Om mijn onderzoek wel gefocust te maken heb ik culturele manifestaties in de breedte onderzocht, ik heb bijvoorbeeld gekeken zowel naar de inrichting van de gebouwen en het terrein, en de manier waarop mensen hun dag en week indelen, als naar de uitkomsten van mijn interviews.

Volgens Martin is de beste manier van cultureel onderzoek doen, het kijken vanuit drie perspectieven: integratie, differentiatie en fragmentatie. De eerste houdt in dat de focus ligt op het zoeken naar consensus, dat is wat de onderzoeker opvat als cultuur en wat dus relevant is. Differentiatie richt zich op de subgroepen die er binnen een organisatie te onderscheiden zijn, waarbinnen consensus heerst. De relatie met andere groepen kan conflicterend of harmonieus zijn. Het laatste perspectief richt zich op individuen en de ambigue betekenis die zij kunnen geven aan cultuur. Hierin gaat het om het duiden van complexiteit. Martin stelt dat we alle drie de perspectieven nodig hebben, omdat zij elkaar aanvullen en zo pas een goed beeld gekregen kan worden. Waar het perspectief

---

<sup>6</sup> Martin, J (2002):35

van integratie tekort komt door ambiguïteit af te wijzen, komt het fragmentatieperspectief te kort door gedeelde waarden en consensus in een organisatie te negeren.<sup>7</sup>

#### Start van het onderzoek

Op 27 november 2008 had ik mijn eerste kennismaking op de Hondspol. De bedoeling was samen met de coördinator met wie ik had afgesproken tot een onderzoeksvraag te komen. Ik heb toen voorgesteld om, aangezien de meeste teamleden de hele dag buiten werken en mijn onderzoeksvraag zich op hun richt, een participierend onderzoek te doen in de vorm van een werkstage. Daar is de organisatie mee akkoord gegaan. Mijn onderzoek heeft plaatsgevonden in januari en februari 2009, iedere woensdagochtend van 9.00 tot 13.00, in de werkplaats landschapsonderhoud. Daar werkte ik, samen met de werkleiders, met vijf tot negen medewerkers. Vaak kwam het er in de praktijk op neer dat ik langer aanwezig was om in de middag nog interviews te doen, of vanwege de drukke agenda van de respondenten op een andere dag kwam. De werkuren heb ik gebruikt voor observaties, en heb tijdens het werken veel informele gesprekken gevoerd met vooral de medewerkers. Na twee weken kwam ik erachter dat het niet zo zinvol was iedere week in dezelfde groep te werken en heb ik, in overleg met mijn begeleider, ook in andere werkplaatsen meegewerkt om ook daar een beeld van te vormen. Uiteindelijk heb ik in vijf van de acht werkplaatsen ofwel meegewerkt ofwel een observatie gedaan. De keuzes daarin hadden voornamelijk te maken met de woensdag waaraan ik gebonden was en waarop niet alle gebieden werkzaam waren, ofwel de toegankelijkheid van de groep: in sommige werkgebieden is regelmaat en vertrouwen zeer belangrijk. Op basis daarvan heb ik besloten daar niet zomaar te gaan kijken, in verband met de zeer tijdelijke aard van mijn aanwezigheid.

#### De keuze van respondenten

Op de Hondspol zijn dertien mensen werkzaam. Daarvan heb ik zeven werkleiders geïnterviewd, het locatiehoofd, en de boer. Met nog twee andere werkleiders heb ik een informeel gesprek gevoerd, en één interview heb ik gehouden met de regiomanager die niet als zodanig op de boerderij werkzaam is maar het locatiehoofd op de boerderij aanstuurt. Ik heb ervoor gekozen alleen interviews te houden met teamleden en het management dat dit team direct aanstuurt, en dus niet met cliënten, ouders, bestuursleden of andere betrokkenen. Die keuze heb ik gemaakt omdat mijn onderzoeksvraag zich richt op het team van de Hondspol, en mijn interesse uitging naar de voorwaarden die zij stellen aan hun werk, en hoe de organisatie is vanuit hun perspectief. Met 'team' bedoel ik de werkleiders die op de boerderij werkzaam zijn, en de boer. Het gaat dus om de uitvoerende kern van de Lievegoed Zorggroep en BV de Hondspol op de boerderij.

#### Dataverzameling: interviews, observaties en documenten

Voor de dataverzameling heb ik gebruik gemaakt van triangulatie.<sup>8</sup> Dat betekent dat ik gekeken heb naar documenten van de organisatie zoals visiedocumenten, jaarverslagen, informatie voor cliënten, folders en brochures en websites. Daarnaast heb ik tien interviews gehouden, en gedurende twee maanden observaties gedaan. Triangulatie is

---

<sup>7</sup> Martin, J. (2002): 120

<sup>8</sup> Boeijs, H. (2005): 152

belangrijk voor de betrouwbaarheid van het onderzoek, omdat er vanuit verschillende invalshoeken wordt gekeken en ‘gemeten’.

Omdat ik tijdens mijn werkuren niet altijd kon interviewen, omdat veel respondenten dan niet beschikbaar waren, heb ik in die uren veel geobserveerd. Tegelijkertijd was ik buiten en was het lastig die observaties vast te leggen. Daarom ging ik vaak een kwartier voor de pauze of eindtijd weg om zo rustig aantekeningen te kunnen maken van de gesprekken en observaties. Die aantekeningen probeerde ik zo uitgebreid en zo letterlijk mogelijk te maken. Tijdens de observaties heb ik gekeken naar de manier waarop de werkleider met de cliënt omging, de cliënten met elkaar en de werkleiders onderling. Verder heb ik gelet op rituelen en gewoonten, en ook op bijvoorbeeld de manier waarop de gebouwen en het landschap zijn ingericht. Ik heb ook een vergadering bijgewoond van een van de werkgebieden, waarbij cliënten de gelegenheid kregen vragen te stellen over (recente) gebeurtenissen op de boerderij. Verder heb ik de dagopening van het team meegemaakt. In het begin heb ik mezelf terughoudend opgesteld en vooral een beeld geprobeerd te krijgen van de manier van werken en doen, en kwam er al snel achter dat ik te maken had met een groep mensen waarin iedereen elkaar kende. Dat betekende dat het niet altijd eenvoudig was contact te maken met zowel medewerkers als werkleiders. Voor mij was het werken met de doelgroep volledig nieuw, en dat kostte zeker in het begin veel energie. Op basis daarvan heb ik me open opgesteld om al deze indrukken eerst rustig een plek te geven, en dat mee te nemen in mijn beeldvorming van de organisatie. Ik ben dus ook pas na twee weken begonnen met het plannen van interviews, het tweede interview was zelfs ongepland en had daardoor een vrij ongestructureerd karakter. Pas daarna ben ik aan de slag gegaan met het aanbrengen van structuur in mijn interviews en observaties. Zo waren de eerste twee interviews narratief. Dat betekent dat ik een zo overkoepelend mogelijke vraag heb gesteld en de respondent zo weinig mogelijk heb onderbroken. Waar ik me in de eerste twee interviews vooral op heb gericht is een beeld krijgen van de ontwikkeling die de organisatie heeft doorgemaakt. De vraag in mijn eerste interview luidde:

“ik heb mijn vraag een beetje gebaseerd op wat ik tot nu toe dus heb gehoord, nou wat ik vorige week ook al een beetje zei er is mij verteld dat in 2000 de Dijkhof en de Hondspol zijn gesplitst, dus waar ik heel benieuwd naar ben (...) of jij mij iets kunt vertellen over de Hondspol voor 2000, hoe jij de organisatie voor die tijd kent en wat in jouw beleving de betekenis is geweest van die verandering, en dan eigenlijk zou ik graag willen weten zowel praktisch, dus wat is er gewoon praktisch veranderd als, wat is de betekenis van die verandering geweest, in jouw ogen.”

Vanaf het derde interview heb ik een topiclijst gehanteerd, die ik heb samengesteld aan de hand van mijn deelvragen, ofwel de thema's waarover ik informatie wilde. Wel heb ik voor ieder interview gekeken of de vragen van toepassing waren op de respondent en diens positie, en de vragen eventueel bijgesteld. De topiclijst bevatte de volgende thema's: (1) Hoe en met welke achtergrond is de respondent bij de Hondspol terecht gekomen; (2) wat zijn volgens de respondent de belangrijkste eigenschappen van de zorgboerderij; (3) wat is antroposofie volgens de respondent; (4) wat is er de afgelopen jaren veranderd; (5) wat zijn de gevolgen van die verandering; (6) hoe ziet de respondent de toekomst. Naarmate ik meerdere interviews had afgenomen kwam ik erachter dat de begrippen zorg en zakelijk bij iedereen aan bod kwam, en dat die zich op verschillende wijzen tot elkaar verhouden. Daarom heb ik de vraag toegevoegd: hoe ziet de respondent de verhouding tussen zorg en zakelijk. De formulering van mijn onderzoeksvraag is op het laatste

moment nog gewijzigd, vooral omdat ik zag dat de eerdere formulering de lading niet dekte van de bevindingen.

### Het analyseproces

Ik ben begonnen mijn bevindingen te analyseren door ze te coderen. Dat heb ik in meerdere stappen gedaan, aan de hand van open, axiaal en selectief coderen.<sup>9</sup> In de eerste stap, het open coderen, kwamen de codes vooral voort uit de empirie. Door mijn interviews fragment voor fragment te lezen, gaf ik er een naam aan die het beste paste bij de empirische gegevens. Voorbeelden zijn 'bezieling', 'actieve bewustwording', 'inrichting vroeger' en 'beleving verslaglegging'. In de volgende fase ben ik al wat meer gaan selecteren. Sommige begrippen bleken elkaar te overlappen en kon ik dus samenvoegen, zo werd de lijst gereduceerd. Door dat te doen werden de thema's al duidelijker en kon er een voorzichtige structuur worden aangebracht in het materiaal. Pas in de laatste fase, die van het selectief coderen, ben ik gaan bepalen welke fragmenten relevant zijn en wat de precieze thema's zijn die in dit rapport naar voren komen. Die selectie heb ik gemaakt door in aparte bestanden, per thema de citaten te plakken.

In deze fase van het onderzoek heb ik ook literatuur geraadpleegd die betrekking had op de gevonden thema's. Die bestond uit onderzoek dat er op het gebied van zorgboerderijen is gedaan, maar ook op algemene processen die op de organisatie van toepassing zijn. Daarnaast heb ik nog achtergrondinformatie gezocht over de gevonden onderwerpen.

Voor het opschrijven van mijn bevindingen heb ik gebruik gemaakt van 'thick description'<sup>10</sup>, wat zoveel wil zeggen als het rijk en gedetailleerd omschrijven van alles wat ik heb gezien. Dat is belangrijk in kwalitatief onderzoek om te kunnen bepalen in hoeverre mijn verslaglegging betrouwbaar is, en voor de lezer om te bepalen of de bevindingen te vertalen zijn naar andere situaties. Een voorbeeld waarin thick description zichtbaar wordt, is tijdens de interviews niet alleen het opschrijven van de antwoorden, maar ook het registreren van de omgeving, gebaren van de respondent zoals lachen en zuchten of de manier waarop wordt omgegaan met onderbrekingen van buiten. Dat alles wordt op een zo uitgebreid mogelijke manier beschrijven.

Tijdens het analyseproces, wat een grote overlap heeft gehad met het dataverzameling proces, heb ik regelmatig naar respondenten teruggekoppeld of de interpretatie van informatie klopt. Soms door de interviews naar hen te sturen, en soms door mondeling te reflecteren op de voorlopige conclusies. Ook dit heb ik gedaan om de betrouwbaarheid van mijn onderzoek te vergroten.<sup>11</sup>

### Reflectie op de rol van de onderzoeker

Als onderzoeker neem ik onvermijdelijk mijn eigen achtergrond, ideeën, opvattingen en waarden mee. Wel heb ik getracht geen waarderings te geven en zo objectief mogelijk te zijn, Boeije (2005) noemt dit ook wel waarderingvrij zijn.<sup>12</sup> Soms was dat moeilijk, gezien het karakter van mijn onderzoek: iedere woensdagochtend participeren in de groep en in de organisatie, maakte dat ik me steeds meer betrokken voelde bij de organisatie en de mensen. Ook kreeg ik steeds meer sympathie voor de betrokkenen en de mensen die ik

---

<sup>9</sup> Boeije, H. (2005): 85

<sup>10</sup> Boeije, H. (2005): 131

<sup>11</sup> Boeije, H. (2005): 153

<sup>12</sup> Boeije, H. (2005): 151

interviewde. Al bij voorbaat had ik de verwachting dat het concept van de zorgboerderij en de manieren van werken en leven mij zouden aanspreken. In de praktijk heb ik dat ondervangen door steeds korter in de groep mee te werken, en meer tijd te nemen om te reflecteren op de data.

#### Externe validiteit

De externe validiteit heeft betrekking op de vraag of het onderzoek ook relevant of toepasbaar is op andere, vergelijkbare situaties.<sup>13</sup> De bevindingen van het onderzoek bij zorgboerderij de Hondspol hebben een specifieke context. De focus ligt op de Hondspol en de resultaten zijn daarmee maar gedeeltelijk generaliseerbaar. Maar door de koppeling aan literatuur en daarmee de abstrahering van de resultaten, zijn de conclusies relevant gemaakt voor andere situaties. Er kan iets gezegd worden over de waarde en kracht van zorgboerderijen, door de vergelijking met een meer algemeen onderzoek naar zorgboerderijen. De gegevens zijn ook toepasbaar als het gaat over de gevolgen van rationaliserend beleid voor kleine, antroposofische organisaties.

Hierboven is naar voren gekomen wat de methoden in dit onderzoek zijn geweest, en heb ik getracht toe te lichten welke keuzes ik heb gemaakt en waarom. In het volgende hoofdstuk ga ik in op relevante literatuur en eerder gedaan onderzoek dat betrekking heeft op mijn onderwerp. Dat is onder andere van belang om, zoals hierboven al kort weergegeven, de empirische gegevens naar een meer abstract niveau te lichten en op die manier de betrouwbaarheid en externe validiteit te vergroten.

---

<sup>13</sup> Boeije, H. (2005): 155

### 3. Literatuurhoofdstuk

Mijn doelstelling in dit hoofdstuk is dus vanuit de wetenschappelijke literatuur een inleiding te geven op de thema's zoals die uit de empirie zijn gekomen. Die thema's hebben betrekking op allereerst de kernwaarden van de zorgboerderij; de rol en betekenis van de antroposofie; en de veranderende context waarin de organisatie bestaat, wat ik aanduidt als rationalisering. In dit hoofdstuk zal ik allereerst het proces van rationalisering in de dienstverlenende sector bespreken. Daarna ga kort in op de geschiedenis en ontwikkeling van zorgboerderijen aan de hand van een onderzoek van Schaik (1997). Daarna bespreek ik de (mogelijke) meerwaarde van een zorgboerderij. Vervolgens bespreek ik aan de hand van Trappenburg en Groenewoud (2005) de consequenties van het nieuwe zorgstelsel in Nederland zoals dat in 2006 is ingevoerd. Tot slot ga ik in op de betekenis van de antroposofie en de meerwaarde daarvan. Op deze manier wordt de context duidelijk waarin zorgboerderij de Hondspol zich bevindt, maar kan ook beter worden begrepen in welke context de bevindingen moeten worden gelezen.

#### 3.1 Rationalisering in dienstverlenende organisaties

Er zijn in de huidige tijd tal van ontwikkelingen van invloed op (dienstverlenende) organisaties. Veranderend overheidsbeleid, veranderende wetgeving, maar ook meer algemene trends als individualisering, informatisering en rationalisering. Die laatste trend wil ik hier aan de orde stellen aan de hand van Gastelaars (2006). Zij bespreekt het discours van rationalisering en rationaliteit. Daarmee bedoelt zij de "toepassing van de doel-middelrationaliteit op tal van maatschappelijke activiteiten", waar alle dienstverlenende organisaties mee te maken hebben, dus ook de zorgsector.

Er valt onderscheid te maken tussen een inhoudelijke en technische vorm van rationalisering. Het inhoudelijke proces tracht een situatie zo systematisch mogelijk te analyseren, op basis van die uitkomsten wordt gehandeld. Er wordt dan vervolgens aangenomen dat dat de beste manier van handelen is. Daaraan ligt de opvatting ten grondslag dat de beste manier van analyseren automatisch leidt tot de beste manier van handelen in de praktijk. Dit proces kan in de organisatie worden herkend in de (her)inrichting van primaire processen en bij het ontwerp van allerlei protocollen voor de werkvloer, en 'kwaliteitsmaatstaven' waaraan de organisatie moet voldoen.<sup>14</sup>

Het technische proces richt zich op de standaardisering van producten en processen, technische resultaten staan centraal. Het gaat nu om technische resultaten en de 'trekzekerheid van handelen'. De bedoeling is om 'tools' te ontwikkelen, die overal op toepasbaar zijn en altijd effectief zouden zijn. De doelstelling van het technische rationalisatieproces is onzekerheden te minimaliseren. Door onderzoek wordt gezocht naar uitkomsten waarin één specifieke oorzaak leidt tot één specifiek gevolg. Deze vorm van rationalisatie is sterk beïnvloed door de industrialisatie in de achttiende en negentiende eeuw, maar wordt nu ook toegepast op het menselijk handelen. De beweging van schaalvergroting, standaardisering en centralisatie van de macht was vooral te herkennen in commerciële bedrijven, waar hij ook het beste bij past. Maar inmiddels heeft het zijn intrede gedaan in de dienstverlenende sector. Daar begon het bij organisaties als luchtvaartmaatschappijen, verzekeringbedrijven en banken. Zij

---

<sup>14</sup> Gastelaars, M. (2006): 33-34

standaardiseerden niet alleen het technische gedeelte, maar ook het dienstverlenende gedeelte, dus het omgaan met de klant. De laatste trend is nu dat het proces ook in het onderwijs en in de zorg wordt geïmplementeerd. Een voorbeeld van een proces dat gestandaardiseerd wordt is het zoeken naar (nieuwe) klanten in de gezondheidszorg. ‘Zorg op maat’ moet worden gerealiseerd door een groot en gevarieerd aanbod te hebben.<sup>15</sup> Dat past bij de marktgerichtheid die het rationalisatieproces met zich mee brengt.

### 3.2 Ontstaan en ontwikkeling van zorgboerderijen

In deze paragraaf bespreek ik een korte geschiedenis van zorgboerderijen en hoe die zich de afgelopen jaren hebben ontwikkeld. Ook bespreek ik aan de hand van Schaik (1997) de meerwaarde die zorgboerderijen in de praktijk kunnen hebben. In deze paragraaf wil ik aantonen in welke historische context zorgboerderijen kunnen worden begrepen. Wat leidend is geweest in het schrijven van deze paragraaf is de vraag waarom het proces van rationalisering moeilijk te verenigen is met de waarden en werkwijzen van de zorgboerderij.

#### 3.2.1 Een kleine geschiedenis van zorg en landbouw

De reguliere landbouwsector maakte halverwege de vorige eeuw een grootschalige groei door. Landbouwbedrijven werden groter en er ontstond zelfs een groot landbouwoverschot in de jaren zestig. Voor deze groeiende sector kwam een tegenbeweging: de alternatieve, biologische landbouw. De holistische mensvisie, ofwel levensvisie, is hiervan een belangrijk kenmerk. De waarden in de alternatieve landbouw verschilden nogal van de reguliere: “In de alternatieve landbouw worden natuur, cultuur en mens in een samenhang gezien.”<sup>16</sup>

Ook in de intramurale zorgsector hebben grote veranderingen plaatsgevonden. Aan het eind van de negentiende eeuw was het de gewoonte ‘krankzinnigen’ op te sluiten in gestichten. Niet alleen verstandelijk gehandicapten, maar ook demente ouderen en syfilispatiënten kwamen daar terecht. Aan het begin van de twintigste eeuw kwamen er grote opstanden tegen deze grootschalige opsluiting, en werd de ‘community care’ begonnen. Zwakzinnigen werden nu opgenomen in (boeren)gezinnen, om daar mee te werken.

De visie op zwakzinnigen en psychiatrisch patiënten heeft in de vorige eeuw een grote (emancipatie)beweging doorgemaakt. De grote lijn daarin is dat men verstandelijk gehandicapten steeds meer is gaan zien als individuen, die behoeften hebben. Er kwam verandering in de van origine hiërarchisch georganiseerde instellingen, langzaam werden deze steeds democratischer.

Ook de visie op arbeid in relatie tot zorg veranderde. In de jaren vijftig en zestig werd arbeid voor het eerst ingezet als tussenstap naar integratie van zwakzinnigen in de maatschappij. Dat veranderde daarna weer, en er werd gesteld dat arbeid alleen zinnig was als het een therapeutisch doel heiligde. Op zorgboerderijen is wat betreft arbeid alleen een therapeutisch doel niet voldoende, het werk moet zinvol zijn en toegevoegde waarde hebben voor de boerderij.

---

<sup>15</sup> Gastelaars, M. (2006): 36

<sup>16</sup> Schaik, J van. (1997): 7

### 3.2.2 Het verhalende karakter van de zorgboerderij

De eerste zorgboerderijen ontstonden in de jaren zeventig en tachtig, veelal vanuit idealisme. De impuls kwam voort uit vragen in zowel de landbouw als in de zorgsector. Nieuwe ontwikkelingen zoals milieuvraagstukken, economische druk, specialisatie, en in de zorg de nadruk op 'productie-denken' en schaalvergroting. In de landbouwsector ging het erom de maatschappelijke taak te verbreden, waren de aanleiding kleinschalige en mensgerichte projecten als een zorgboerderij op te zetten. Rond 1997 werden de eerste samenwerkingsverbanden aangegaan tussen de grotere zorginstellingen en de zorgboerderijen. Een belangrijke vraag kwam op in hoeverre, en op welke manier kwaliteitseisen moesten worden toegepast op de zorgboerderij.

Op de boerderij wordt vooral een intuïtieve benadering toegepast. Dit komt omdat het werken op de zorgboerderij eigenlijk onderdeel is van het alledaagse leven. Daardoor is het ook moeilijk de meerwaarde, of kwaliteit van de zorg te bepalen. In de zorgwereld is het gebruik van protocollen, zorgplannen en effectmetingen veel normaler. Maar: "De werkelijkheid, 'de taal' van de (zorg)boerderij is nu eenmaal niet dezelfde als die van de zorgsector."<sup>17</sup> Omdat voor de zorgboer het werk dat hij verricht normaal is, is het des te moeilijker dat vast te leggen in bijvoorbeeld protocollen. En, is het wel goed het 'normale leven' te institutionaliseren? Volgens betrokkenen in een onderzoek naar zorgboerderijen zou het meten of zichtbaar maken van kwaliteit juist veel meer beschrijvend of verhalend moeten gebeuren, dan effectmetend. Dat 'verhalende' past beter bij de zorgboerderij.

De zorginstelling en de zorgboerderij spreken dus als het ware een andere taal, en hebben een andere werkwijze. Ook al zijn de betrokkenen vanuit de zorginstelling enthousiast, het daadwerkelijke contact tussen instelling en boer kan voor problemen zorgen: "Deze hogere lagen spreken een andere taal dan de boer, die wordt geconfronteerd met de bureaucratische problemen van een grote organisatie en een dito sector."<sup>18</sup>

### 3.2.3 Meerwaarde van de zorgboerderij

Hoewel het dus moeilijk is de kwaliteit of meerwaarde vast te stellen, kunnen toch een aantal punten worden genoemd die een belangrijke bijdrage leveren aan de meerwaarde van een zorgboerderij. (1) Er is allereerst zeer gevarieerd werkaanbod, van moeilijk tot makkelijk en van zelfstandig tot in groepsverband; (2) het werken op de boerderij brengt structuur en ritme met zich mee, doordat bepaalde taken iedere dag moeten worden verricht; (3) de arbeid is zinvol wat een positief effect heeft op het gevoel van eigenwaarde; (4) mensen worden geactiveerd doordat het werk moet gebeuren, en min of meer een dwingend karakter heeft; (5) de werkzaamheden zijn horizontaal georganiseerd, op die manier staan de zorggever en zorgvrager zo dicht bij elkaar; (6) het werk moet gebeuren en men moet zich daarvoor inzetten, zo wordt het gezonde in mensen automatisch aangesproken.<sup>19</sup>

### 3.3 Een nieuw zorgverzekeringsstelsel gebaseerd op individuele keuzevrijheid

De vraag naar kwaliteit is in de jaren negentig tot nu flink gestegen. Daarbij kwam nog dat, in het kader van de cliënt die centraal staat, er in 2006 in Nederland een nieuw zorgverzekeringsstelsel werd ingevoerd. Dit hervormingsproject had onder andere als

---

<sup>17</sup> Schaik, J van, (1997): 15

<sup>18</sup> Schaik, J van, (1997): 17

<sup>19</sup> Schaik, J van, (1997): 15-16



doel om burgers meer individuele keuzevrijheid te geven als het gaat over zorg. De hervorming zou ervoor zorgen dat zorgverzekeraars betere pakketten aan kunnen bieden, omdat zorgaanbieders onderscheiden kunnen worden op basis van kwaliteit. Het ene ziekenhuis is bijvoorbeeld meer gespecialiseerd in borstkanker dan het andere ziekenhuis. Het aanbod dat zorgaanbieders leveren moet openbaar zijn, zodat zorgverzekeraars zorg kunnen inkopen, en er zo een gevarieerd aanbod ontstaat in verzekeringspakketten, geselecteerd op ofwel prijs of kwaliteit. Zo kunnen patiënten het pakket kiezen dat het beste bij hun past. Het nieuwe stelsel maakt het ook mogelijk dat de patiënt ieder jaar opnieuw een pakket kan kiezen, afhankelijk van wat er nieuw aangeboden wordt door verzekeraars of wat past bij de behoefte van de patiënt.<sup>20</sup>

Het nieuwe stelsel heeft een aantal consequenties voor de praktijk van de zorgsector. Allereerst vereist het stelsel dat zorgaanbieders prestatie-indicatoren bijhouden, die geld kosten als het door een extern persoon wordt gedaan, of tijd als het door de professionals zelf moet worden gedaan. Vooral in het laatste geval bestaat de kans dat het leveren van de vereiste informatie over kwaliteit, ten koste gaat van de eigenlijke kwaliteit, of eigenlijke zorg. Daarnaast kan de vraag worden gesteld wat het effect is van het bijhouden van die kwaliteit op professionals. Er kan een positief gevolg zijn doordat professionals er zich van bewust zijn dat het werk dat ze uitvoeren getoetst wordt en openbaar gemaakt wordt, dat kan leiden tot een kwaliteitsverbetering. Anderzijds kan het er ook toe leiden dat professionals en zorgaanbieders zich enkel nog concentreren op datgene wat geregistreerd wordt, wat ten koste kan gaan van alles dat niet hoeft worden bijgehouden. Dat kan ondervangen worden door zoveel mogelijk te laten bijhouden, maar dat kost ook veel (registratie)tijd en geld.<sup>21</sup>

### 3.4 Antroposofie

Aan de hand van het gedachtegoed van Rudolf Steiner en Bernard Lievegoed, en een onderzoek naar antroposofische zorg zal de antroposofie hier besproken worden. Allereerst maakt Steiner een onderscheid tussen de dagmens en de nachtmens. Daarna zal ik aan de hand van het onderzoek van Arman (2007) bespreken wat de meerwaarde kan zijn van antroposofische zorg en welke elementen daarin van belang zijn.

#### 3.4.1 Dagmens en nachtmens

Bernard Lievegoed heeft veel van zijn werk gebaseerd op uitspraken van Rudolf Steiner (1861-1925), de man die wordt gezien als de grondlegger van de antroposofie. Lievegoed omschrijft het verschil tussen de dagwereld en de nachtwereld. De nachtwereld vat hij op als onze binnenwereld; onbewuste zieleprocessen; onze innerlijke mens. Dit is de mens die *“idealen heeft, doelen stelt en zijn daden beoordeeld naar innerlijke normen”*<sup>22</sup>. De dagmens omschrijft hij meer als ons sociale leven, waarin we werken (voor anderen) en we worden beïnvloed door opvoeding, beroepsleven en het netwerk van menselijke betrekkingen. De dagmens heeft te maken met allerlei tegenstrijdige invloeden, en om zich hierin innerlijk te ontwikkelen wordt er beroep gedaan op zijn individualiteit.<sup>23</sup> Voor Lievegoed is deze laatste opdracht iets typisch voor onze moderne tijd. In de moderne

---

<sup>20</sup> Trappenburg, M.; Groenewoud, S. (2005): 6-7

<sup>21</sup> Trappenburg, M.; Groenewoud, S. (2005): 7-8

<sup>22</sup> Lievegoed, B. (1983): 41

<sup>23</sup> Lievegoed, B. (1983): 68-69

wereld is geen plaats meer voor spiritualiteit, zoals die in andere culturen of voor onze voorouders wel een belangrijke plaats innam. Daar was veel meer aandacht voor de nachtmens, dus voor onbewustzijn en de ziel, terwijl dat in de moderne westerse cultuur eerder wordt gezien als datgene dat behoort tot het ‘geloof’, omdat het niet zichtbaar is. De westerse cultuur gaat uit van de dagmens, en vertrouwt daarmee op haar ‘dagdenken’.<sup>24</sup>

Het doel in de antroposofie is een innerlijke ontwikkeling te maken die het ‘hogere bewustzijn’ van de nachtmens bewust maakt in de dagmens. Belangrijke oefeningen en thema’s daarin zijn “momenten van innerlijke rust, het intensief waarnemen van de wereld, het innerlijk rustig waarnemen van het eigen handelen, onbevangenheid tegenover andere mensen, tolerantie voor andere meningen, warme gevoelens voor het positieve in andere mensen, dankbaarheid voor alles wat de wereld en daarmee de mensen mij geschonken hebben in mijn jeugd en daarna, gelijkmoedigheid in het gevoelsleven zonder koud te worden.”<sup>25</sup> Door deze eigenschappen te oefenen moeten ze met elkaar in harmonie gebracht worden. Het uiteindelijke doel van deze leerweg is het bereiken van imaginatie (via het denken), inspiratie (via het voelen) en intuïtie (via het willen). Lievegoed omschrijft:

“Wie in *Imaginatie* leeft, ziet alle verschijningsvormen van het *oerbeeld*.

Wie in *Inspiratie* leeft, ontwikkelt de cultuur van het *hart*.

Wie in de *Intuïtie* leeft, handelt in het ogenblik en volbrengt het *goede*.”<sup>26</sup>

#### 3.4.2 De meerwaarde van antroposofische zorg

Een ander belangrijk aspect dat tot uiting komt in de antroposofische werkwijze is het holistische mensbeeld, dat betekent dat de mens wordt gezien als geheel en als eenheid. Dat blijkt ook uit de omschrijving die Lievegoed geeft over de innerlijke ontwikkelingsweg, en de wijze waarop men naar ‘de ander’ kijkt. Vooral in de zorg en de dienstverlening, waar het werken met en zorgen voor mensen centraal staat, is het van belang dat mensbeeld en de betekenis ervan verder uit te lichten.

In een antroposofisch ziekenhuis in Zweden is onderzoek gedaan naar de vraag of antroposofische zorg voor patiënten meerwaarde heeft. Nou is mijn eigen onderzoek niet zozeer vanuit het perspectief van de cliënt, maar vanuit het perspectief van de zorggever gedaan. Toch wil ik een aantal dingen uit dit onderzoek naar voren halen omdat het een goede weergave geeft van de betekenis van het holistische mensbeeld in de antroposofische werkpraktijk.

De ideeën van Rudolf Steiner gaan ervan uit dat er een eenheid is tussen het fysieke lichaam, de innerlijke wereld, lichaam, ziel (gedachten en emoties) en spirituele ego (zelfbewustzijn).<sup>27</sup> Dat idee vindt zijn fundament in de aanname dat er een spirituele wereld is en dat mensen reïncarneren. Gezondheid is afhankelijk van de juiste balans tussen lichaam, ziel en geest. Mensen worden niet gezien als onafhankelijk, maar zijn juist ook verbonden met de spirituele wereld. De (zieke) mens wordt hier dus niet, zoals vaak in de reguliere gezondheidszorg, opgevat als een ‘machine’ die gerepareerd moet worden, maar juist als een eenheid die uit balans is en dus ook in dat kader moet worden behandeld. Die behandelingen zijn dan ook natuurlijk en gebaseerd op de alternatieve

---

<sup>24</sup> Lievegoed, B. (1983): 68

<sup>25</sup> Lievegoed, B. (1983): 70

<sup>26</sup> Lievegoed, B. (1983): 75

<sup>27</sup> Arman, M. e.a. (2007): 357-358

geneeswijzen, vanuit een spiritueel opzicht. Vanuit een antroposofisch perspectief is ziekte niet alleen een tragedie, maar juist ook een kans te leren en voor transformatie. Omdat er wordt uitgegaan van deze eenheid van lichaam, ziel en geest moet de therapie daar ook opgericht zijn.<sup>28</sup>

In de antroposofische zorg staat niet alleen de genezing of behandeling van de patiënt centraal, maar juist ook de ontwikkeling van de zorggever. Het innerlijke leven van de zorggever vormt de basis voor de zorg die wordt gegeven. Door zich te laten inspireren, en door het bestuderen van het antroposofische gedachtegoed, kunnen belangrijke waarden als concentratie, openheid en zelfbewustzijn worden geoefend.<sup>29</sup>

Hierboven zijn de vanuit de wetenschappelijke literatuur de centrale thema's van dit onderzoek besproken, nu wordt gekeken naar de praktijk. In het volgende hoofdstuk worden bevindingen besproken van het onderzoek dat ik gedurende twee maanden heb uitgevoerd op zorgboerderij de Hondspol.

---

<sup>28</sup> Arman, M. e.a. (2007): 362

<sup>29</sup> Arman, M. e.a. (2007): 358

## 4. Resultaten

### 4.1 Geschiedenis

Allereerst zal een korte geschiedenis van de zorgboerderij worden geschetst, op basis van de informatie van respondenten. Hier staat het gedachtegoed centraal waarmee deze is opgericht en vooral hoe de boerderij zich door de jaren heeft ontwikkeld tot het punt waar ze nu staan.

De Hondspol zoals die vandaag de dag bestaat is ontstaan vanuit boerderij de Dijkhof, een andere (zorg)boerderij maar gericht op jongeren, een stukje verder gelegen dan de Hondspol. In 1973 startte daar een initiatief om met jonge mensen een leefwerksgemeenschap te beginnen, vanuit de antroposofische filosofie en het idee dat de natuur en het ritme van de seizoenen een sterke helende kracht heeft op (jonge) mensen. Omdat er zoveel mensen op afkwamen, groeide de boerderij en kon al die mensen niet meer herbergen. Er werd gezocht naar een andere plek, ook omdat er behoefte was aan eenzelfde plek voor volwassenen, en werd de Hondspol gekocht. Met weinig geld en middelen, maar met veel enthousiasme en idealen werd de Hondspol opgebouwd, net zoals dat op de Dijkhof was gebeurd. Het bedrijf groeide en iedereen die zich aangetrokken voelde tot de boerderij, kon wel ergens een plek vinden om te werken. De mensen die werkten werden nog niet, zoals nu, cliënt genoemd. Er waren ook geen zorgen werkplannen, het ging erom dat de mensen die op de boerderij woonden zinnig werk konden doen. Volgens respondenten was de situatie op de Hondspol een stuk vrijer en minder georganiseerd dan nu.

“op de Hondspol was het gewoon als het onder aan de streep maar goed was. En of we nou een nieuwe trekker hadden gekocht, of een nieuwe bakkerij hadden gebouwd, dat maakt allemaal niet uit dus niemand wist ook überhaupt hoe de boerderij draaide. Daar was geen beeld over. Of er nou een ton in moest, of er nou een ton bij kwam.”

Die situatie waarin steeds maar nieuwe mensen kwamen en nieuwe dingen groeiden zette zich voort tot in 2000. De regelgeving van de overheid vereisten dusdanig grote investeringen in hygiëne en milieuvoorschriften, die de boerderij zich niet kon veroorloven. Ook doordat de boerderij flink gegroeid was en niet meer zo kleinschalig als vroeger, waren de verhoudingen anders komen te liggen, wat een andere manier van organiseren vereiste. De Hondspol werd onderdeel van de Ita Wegman Stichting, een kleine antroposofische zorginstelling. Dat had als consequentie dat de zorg en het bedrijf los van elkaar gingen draaien. De zorg viel vanaf nu onder de zorgstichting, en de boerderij werd door de boer geleid. Dat had consequenties voor de gemeenschap zoals die tot dan toe had bestaan:

“Er was toen natuurlijk sprake van echt een woon- werkgemeenschap, in je vrije tijd ging je vergaderen, op de dinsdagavond, dat werd niet overdag in werktijd gedaan want dan moest er natuurlijk op het land gewerkt worden, met de mensen. En die vergadering `s avonds daar werd natuurlijk alles besproken, niet alleen het zorgstuk, maar ook het werk en wat er in de privésfeer gebeurde, wat er met wonen speelde, dus iedereen was overal bij betrokken. En dat is iets wat in de loop van de jaren steeds meer uiteen gerafeld is, dus mensen kregen steeds meer privacy (...) het gemeenschappelijk eten is er langzamerhand uit gegaan, mensen gingen toch meer op zichzelf, het stuk zorg kwam er eigenlijk langzamerhand een beetje los van te staan.”

Een andere ontwikkeling is dat het aantal mensen dat werkleiders onder hun hoede hebben, ten opzichte van vroeger is toegenomen:

“De situatie is nu zo dat we eigenlijk met één op acht moeten werken om het financieel haalbaar te maken. Nou dat is natuurlijk een enorm verschil, met twee mensen werken of met acht mensen moeten werken.”

De respondent zegt dat dit vooral consequenties heeft voor de productie, dat door deze verhouding de productie steeds minder ruimte krijgt ten opzichte van de zorg, die juist steeds meer aandacht vergt. Ook is de verantwoordelijkheid die men voelt en heeft voor het geheel van zorg en boerenbedrijf anders komen te liggen, waar men vroeger over alle zaken gezamenlijk besloot, neemt de boer nu alleen beslissingen over zaken die de boerderij aangaan. Andersom hebben de werkleiders in de zorg minder invloed op beslissingen in de zorg, waar de zorgorganisatie nu de meeste bestuurlijke beslissingen neemt.

## **4.2 Kernwaarden**

In deze paragraaf zal ik de kernwaarden, of belangrijkste eigenschappen bespreken zoals die voor het team gelden. De thema's die naar voren komen zijn de combinatie van zorg en zakelijk, het holistische mensbeeld, de ruimte en de plek, het grote aanbod van werkplekken en gezamenlijke verantwoordelijkheid.

### **4.2.1 De combinatie van zorg en zakelijk**

#### *Zinvol en echt werk*

“(…) doelstelling op de boerderij is altijd geweest zorg en productie, het stuk productie is eigenlijk draagvlak voor de zorg. Je biedt mensen werk aan, die moeten daar hun functie in vervullen en dat moet gewoon echt werk zijn.”

De boerderij is volledig ingericht op zorg. Daar waar op een normale boerderij zo weinig mogelijk werk, wordt op deze zorgboerderij zo veel mogelijk werk gecreëerd. Dat moet ook, om voor de medewerkers zinvolle werkplaatsen te maken. Stallen worden handmatig uitgemest en worden daar ook op gebouwd. Om het werk zinvol te kunnen maken moeten er compromissen worden gesloten tussen de boerderij en de zorg.

“Maar bijvoorbeeld de varkensstal hebben we dus echt in overleg met de zorg gedaan, toen hebben we overwogen gaan we een stal bouwen, die de boer alleen doet, of gaan we een stal bouwen waar de zorg ook een taak in heeft? Nou toen bleek dat daar voor de zorg een taak uit kwam, dus we hebben ook een stal gebouwd die met de hand uitgemest moet worden.”

Het werk is zinvol omdat het ‘echt’ is. Er komt werkdruk vanuit de realiteit van het bedrijf. Er moet bijvoorbeeld een bepaalde hoeveelheid melk afgeleverd worden bij een klant. Daarbij zijn medewerkers betrokken, of er voldoende melk wordt geproduceerd is mede afhankelijk van de snelheid waarmee zij die dag werken. En als iemand een keer een slechte dag heeft, kan dat een probleem opleveren voor de bestelling. De druk die uit het bedrijf komt heeft twee kanten. Enerzijds zorgt het ervoor dat medewerkers weten dat ze nodig zijn, en dat het werk dat ze leveren serieus genomen wordt. Het is niet, zoals door veel respondenten als voorbeeld wordt gegeven, ‘boerderijtje spelen’. Er worden veel vergelijkingen gegeven van zorgboerderijen waar cliënten ‘beziggehouden’ worden.

“Ik ben ook wel eens op een kinderboerderij wezen kijken, kindertzorgboerderij, ja en dan zitten ze konijntjes te aaien en zo dat is ook heel fijn, en die moeten natuurlijk ook gevoerd worden, maar het bedrijfsmatige dat het hier een bedrijf is dat moet blijven lopen, de beesten moeten verzorgd worden en je moet gewoon goede producten leveren. Nou dat motiveert de mensen om te werken en goed hun best te doen.”

De andere kant is dat het van werkleiders in sommige gevallen vraagt een keuze te maken tussen zorg en zakelijk: kies ik ervoor de medewerker extra aandacht te geven of laat ik hem dit keer aan zijn lot over en kies ik voor de productie? Er bestaat daarin geen beste keuze, zoals de respondenten aangeven pakt een keuze de ene keer goed en de andere keer fout uit.

“Aan de ene kant is het dus gezond, is er iemand niet lekker, heel vervelend maar we gaan nu verder. En dan denken ze ‘oh we zijn nodig’! Dus dat is soms wel gezond, ‘oh we zijn nodig dus ik ga nu weer aan het werk’, en het is over. Maar soms heeft iemand echt die aandacht even nodig.”

### *Contact met de buiten*

Doordat er een winkel is op de boerderij, hebben medewerkers op verschillende manieren te maken met klanten. Door mee te helpen in de winkel, maar ook doordat ze weten voor wie ze de melk, kwark of yoghurt verwerken. Vaak kennen de medewerkers de klanten die op de boerderij komen persoonlijk. Daarvoor willen ze graag wat harder werken, of net wat beter hun best doet. Dat is een factor die de medewerkers op bepaalde momenten kan motiveren.

“Als er iemand komt met de kwark die we net afgevuld hebben en een klant neemt dat gelijk mee, dan vind hij dat helemaal mooi. En dat is leuk dat ze zien waar ze voor bezig zijn.”

Niet alleen de winkel, maar ook het ‘reilen en zeilen’ op de boerderij zorgt ervoor dat er continu een in en uitloop is van leveranciers, inspecteurs, onderzoekers, scholieren enzovoort.

### 4.2.2 Holistisch mensbeeld

“Nou ik heb toch wel veel trainingen gegeven aan teams, waarin ik zo’n basis attitude, ‘doe je het zo voor de cliënt zoals je het ook voor jezelf zou doen?’, daar moesten mensen echt op gewezen worden. Nou dat soort trainingen hoef je hier niet te geven, want dat zit gewoon in de genen.”

Wat bijna alle respondenten noemen als belangrijke onderscheidende factor van de boerderij is het holistische mensbeeld. Soms wordt dit direct met de antroposofie verbonden, soms is het ook als iets dat los van de antroposofie in de mensen en hun idealen zit. Uiteraard is dit mensbeeld wel verbonden met de antroposofische basis van de boerderij, van waaruit van oudsher is gewerkt en wat een belangrijk fundament vormt in de manier van werken en vooral de manier van kijken naar mensen. Daarin is de kern dat niet zozeer onderscheid wordt gemaakt tussen cliënt, manager, medewerker, werkleider, boer of wat dan ook, maar dat iedereen in eerste plaats gewoon mens is.

“Mensenontwikkeling is iets dat over het hele vlak belangrijk geacht wordt. (...) Dat is zowel voor begeleider als voor medewerkers. Er was hier een kring mensen die daar sterk mee bezig was, nou dat sprak mij gewoon heel erg aan, ook het antroposofische stuk bood mogelijkheden voor mijn eigen ontwikkeling. (...) Dus mens en werk samen. Dat heeft mij hier uit doen komen.”

Wat opvalt, is dat ook de respondenten die niet bewust voor de antroposofie hebben gekozen, of daar niet anders dan via de organisatie mee bekend zijn, dit holistische mensbeeld als belangrijke kernwaarde zien van hun werk. Het past bij de manier waarop zijzelf willen werken en dit ook als min of meer vanzelfsprekend zien. Zo zegt een respondent zonder antroposofische achtergrond:

“ik heb in het verleden wel gezien dat mensen met een beperking, lichamelijk, geestelijk of verstandelijk, niet als heel mens worden gezien, en daar heb ik altijd moeite mee. Dat zie ik zelf ook anders. En dat is hier wel.”

#### 4.2.3 Ruimte en plek

De Hondspol is gelegen op de overgang van de Utrechtse Heuvelrug naar het Kromme Rijngebied.

“Een pareltje in het landschap.”

Dat is hoe een van de respondenten de ligging van de boerderij omschrijft. De rust, ligging, stilte en natuur is voor veel respondenten een belangrijke kernfactor voor hun werk(plezier) op de boerderij. De Hondspol is gelegen in een stiltegebied. De dichtstbijzijnde bus is op 22 minuten loopafstand. De weg naar de boerderij toe gaat door landelijk gebied met vergezichten en weilanden vol paarden, koeien en schapen. De boerderij is oud en ligt vrij tussen de velden, een paar kilometer buiten het centrum van Driebergen. Die ligging in het landschap zorgt voor een zekere rust, die al voelbaar is in de wandeling naar de boerderij toe.

“(…) de rust die de Hondspol uitstraalt, we hebben het dan wel af en toe heel hectisch, maar er is een bepaalde rust die je geeft aan cliënten. En mensen die hier komen vinden dat ook heel aantrekkelijk. En natuurlijk de prachtige omgeving, de ruimte die je hier hebt, ja dat geeft wel heel veel waarde.”

#### 4.2.4 Groot aanbod werkplekken

Wat door veel respondenten wordt aangehaald is het veelzijdige aanbod aan medewerkers. Er is ‘voor ieder wat wils’. Daardoor kunnen ze veel verschillende soorten mensen aantrekken en is er voor iedereen wel een geschikte plek te vinden.

“Wat ik hier sowieso belangrijk vind is de ruimte en de plek, dus gewoon een mooie plek waar je veel ruimte hebt, en waar veel te bieden is, veel werkgebieden. (...) En ook naar zijn kunnen, dat vind ik mooi, er komen hier zoveel verschillende mensen, en er is altijd wel een plekje waar diegene tot zijn recht komt.”

Er zijn op de Hondspol zeven werkgebieden: de veehouderij, de tuinderij, de zuivelwerkplaats, de winkel (boerderijverkoop), landschapsbeheer, de Bij (belevingsgerichte groep), en Huis en Hof (huishoudelijk). Daarnaast is er rondom de antroposofische jaarfeesten een theaterwerkplaats, waarin toneel, klank, woord en gebaar, spreken, bewegen en zang centraal staan. Het is voor medewerkers mogelijk in meerdere werkgebieden werkzaam te zijn.<sup>30</sup>

#### 4.2.5 Gezamenlijke verantwoordelijkheid

Wat door een aantal respondenten wordt genoemd is de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid die het team draagt. Ook al is die, ten opzichte van vroeger, behoorlijk veranderd, is het nog steeds voelbaar op de boerderij.

“De grootste kracht vind ik dat hier een team werkt, dat zich gezamenlijk verantwoordelijk voelt voor het reilen en zeilen op de hele Hondspol. Dat uit zich in tal van dingen: dat er goed gekeken wordt naar alle cliënten; dat men onderling werk van elkaar opvangt als dat nodig is, dat er ook veel flexibiliteit is om dat te doen; dat er niet gekeken wordt naar dit is mijn groepje en dit moet ik begeleiden, maar dat er gekeken wordt naar de cliënten, het werk dat moet worden gedaan en hoe gaan we dat vandaag begeleiden (...). Dat vind ik de grootste kracht van de Hondspol. (...) Dat vind ik de grote kracht van dit team: de saamhorigheid, en het gemeenschappelijk verantwoordelijk zijn en de respectvolle wijze van kijken, gefundeerd op een spiritueel ‘zijn’.”

---

<sup>30</sup> [www.lievegoedzorggroep.nl](http://www.lievegoedzorggroep.nl); [www.zorgboeren.nl](http://www.zorgboeren.nl)

### **4.3 Antroposofie**

Het holistische mensbeeld is natuurlijk nauw verbonden met de antroposofische basis van de boerderij. In deze paragraaf staat de rol van de antroposofie in het dagelijkse werk, en in de beleving van het team centraal. Wat belangrijk gevonden wordt is dat de antroposofie zorgt voor meer diepgang, dat het meer bewustzijn met zich meebrengt, dat de mens als geheel wordt gezien, dat er niet zo gauw naar medicijnen wordt gegrepen, het hanteren van de biologisch dynamische landbouw, dat er naar de werkelijke leeftijd van medewerkers wordt gekeken en dat er aandacht wordt besteed aan dier- en milieuvriendelijkheid. Voor een enkeling heeft de antroposofie pas waarde als het concreet toepasbaar is in de praktijk:

“ik vind het wordt al heel gauw zweverig, en ik vind niks mis met zweverig, maar daar kan ik niet zoveel mee.”

#### **4.3.1 Antroposofie als inspiratiebron**

Waar de antroposofie voor de meeste respondenten een grote rol in speelt, is in de praktijk. Het gedachtegoed zoals dat door Rudolf Steiner is opgeschreven is niet iets dat de betrokkenen paraat hebben als ik hen vraag naar de rol van de antroposofie in hun werk. De boeken die hij schreef vinden velen ‘zware kost’. In plaats daarvan is het veel meer iets dat verweven zit in de manier van werken en kijken, zoals ook al naar voren komt in het mensbeeld van de betrokkenen. Veel betrokkenen omschrijven zichzelf en hun collega’s ‘doeners’. De antroposofie is dus een inspiratiebron:

“Dus de rol van de antroposofie, het is een inspiratiebron van waaruit we werken, en waar we naar terug gaan als het gaat om keuzes maken.”

Voor sommigen is de antroposofie een levensstijl, wat niet alleen in hun werk, maar ook in het persoonlijke leven een grote rol speelt. Voor anderen is de antroposofie niet iets waar bewust voor gekozen is, maar waarvan de globale waarden belangrijk geacht worden in de manier van werken. Als ik een respondent vraag naar de betekenis van antroposofie:

“Ik denk toch een stukje bewustere leefstijl. Dat je wat meer nadenkt over de dingen die je doet, dat je wat meer nadenkt over de dingen die je gebruikt. Natuurlijke materialen bijvoorbeeld gebruiken. Nou zoals hier met de deelnemers, medewerkers, dat je toch probeert naar de hele mens te kijken. Niet alleen maar kijken die is ziek, die moet een pilletje. Jaarfeesten vieren. Dat je daar ook bij stilstaat. Dat is voor mij naar een stukje verdieping zoeken in de mens. Ja, dat is voor mij eigenlijk wel antroposofie.”

#### **4.3.2 Spreuken en jaarfeesten**

De antroposofie wordt wel expliciet zichtbaar in de spreuken en stukjes tekst, die voor de groep worden voorgelezen op verschillende momenten. Iedere week is er een gezamenlijke weekopening, de middagmaaltijd wordt geopend met een spreuk en iedere dag opent het team van werkleiders samen de dag, waar ook wordt gestart met een spreuk of korte tekst. Tijdens die dagopening wordt besproken wat er die dag moet gebeuren, welke medewerkers en begeleiders afwezig zijn en hoe daar die dag op wordt ingespeeld. Iedereen krijgt de gelegenheid in te brengen wat hij belangrijk vindt, zo kwam een van de werkleiders tijdens zo’n dagopening met een stukje uit de krant, over een concurrent die niet zo ver bij de boerderij vandaan een grootschalig woonproject ging opzetten. De jaarfeesten worden door respondenten genoemd als een belangrijk onderdeel van de antroposofie, juist omdat daarin het belangrijke ritme van de seizoenen vorm krijgt.



Jaarfeesten waar aandacht aan wordt gegeven zijn het Michaëlsfeest (oogst en dank feest), Kerstmis, Advent, Sint Maarten, Sint Jan en Pasen.

#### 4.3.3 Individuele ontwikkelingsweg

In de organisatie is er ruimte om de antroposofische levenswijze op eigen tempo te ontdekken. Twee respondenten zijn bezig met een zorgopleiding, waarvan er een via de reguliere en de andere via de antroposofische leerweg wordt gevolgd.

“(…) ik ben gewoon nog niet toe aan de echte antroposofische kennis, en nu krijg ik dat via mijn collega’s gewoon steeds een beetje mee via de jaarfeesten, collega’s vertellen, ik vraag dingen, en zo kom ik daar rustig een beetje in. (…) dat doe ik gewoon echt op mijn tempo, wat voor mij te vatten is. En dan bijvoorbeeld iedere ochtend lezen we een spreuk en zeker de eerste drie jaar, nou nu nog, vind ik dat best lastig, sommigen begrijpen dat gelijk en bij mij duurt dat altijd even.”

Het kunnen of zelfs moeten volgen van de eigen ontwikkelingsweg is een wezenlijk kenmerk van de antroposofie. De innerlijke ontwikkeling krijgt aandacht door het woon- en werkplan voor de cliënten, en via jaargesprekken voor het team.

“Ik vind dat moet je heel vrij en open laten. Het is net als met een plant. Dan kun je niet zeggen je hebt nu drie blaadjes ik wil dat je morgen al in het zaad bent. Dat zijn ontwikkelingsstappen. En voor dat die plant in dat zaadje komt moet hij een aantal stadia doorlopen. En zo is dat met de innerlijke ontwikkelingsweg ook.”

#### 4.3.4 Handelen vanuit vrijheid en oorspronkelijkheid

De essentie van de antroposofie volgens een van de respondenten is dat je vanuit vrijheid en oorspronkelijkheid moet kunnen handelen, dus vanuit jezelf en je eigen inleving. Dat maakt dat je intuïtief de verbinding kunt maken met de zogenaamde verticale krachten, het spirituele. Het probleem is dat dit steeds moeilijker en misschien wel onmogelijk gemaakt wordt door de zogenaamde horizontale krachten, die vorm krijgen in regels, protocollen, controlemechanismen en verslaglegging. Daardoor is er steeds minder ruimte voor de eigen inleving en het handelen vanuit die vrijheid. Dat gaat ten koste van de innerlijke ontwikkelingsweg die juist zo essentieel is voor de antroposofie.

“Dat hangt met die protocollenorganisatie samen. En voor mij is dat heel moeilijk. Omdat ik het gevoel heb, dat ik daardoor niet meer vanuit een eigen inzicht kan handelen. Wat toch overeen komt met de bedoelingen van de organisatie, maar dat ik moet handelen vanuit een ‘zo doen we het’. En daardoor moet een stukje oorspronkelijkheid van mezelf zich gewoon helemaal terughouden.”

#### 4.3.5 Geen harde doelen maar het proces is van belang

In de antroposofische manier van werken gaat het niet alleen om het behalen van doelen. Juist het proces dat leidt tot bepaalde uitkomsten is net zo belangrijk. Samen schilderen of samen lezen zijn daarvan voorbeelden. Iedere donderdagochtend leest het team samen, over verschillende, vaak antroposofisch gerelateerde thema’s. De doelstelling daarvan is de antroposofische kennis en bewustwording te bevorderen, maar zoals een van de respondenten aangeeft is alleen al het ‘samen doen’ zo kenmerkend voor de antroposofie.

“Dus dat het niet alleen gaat om hele harde waarheden, en dat het ook niet gaat om hele harde doelen (…) Dat het ook gewoon gaat om de weg, om het proces. En dat lezen op donderdagochtend, dan zie je ze bij elkaar aan een ronde tafel, een leest voor, de rest luistert, dat licht komt door de ramen, en het is heerlijk om daar te zijn. Dus of je nou luistert of niet, ja ik luister wel, maar het is gewoon ook de sfeer dat je met elkaar dat doet. Nou ik heb nu 26 jaar ervaring in de gehandicaptenzorg, en ben dat nog nooit ergens tegengekomen.”

#### 4.3.6 Vierledig Mensbeeld

Een concrete vorm waarin de antroposofie naar voren komt is het vierledig mensbeeld. Aan de hand van dit mensbeeld worden de medewerkers in de organisatie eens in de twee jaar besproken door het hele team van werkleiders, samen met de cliënt en naar keuze diens ouders en begeleiders. Aan de hand daarvan wordt een (nieuw) werkplan opgesteld. De kern van deze manier van kijken is dat een (ziekte)beeld van iemand niet tot stand komt door te analyseren (opbreken in details) maar door te synthetiseren (samenvoegen tot één geheel). Het gaat er daarbij om naar diegene te kijken en te proberen een totaalindruk te krijgen. Het toetsen aan de hand van details gebeurt achteraf, op het moment dat men het idee heeft door het nauwkeurig kijken een beeld te hebben gevormd van de degene om wie het gaat.<sup>31</sup>

“Dat het wezen zichzelf uitspreekt en als je dat leest of hoort dat je denkt, ja dat is hem! Zo is hij. Maar het wezen zelf is natuurlijk zo’n ongelofelijk raadsel en zo gecompliceerd en zo groot, maar dat je het gevoel hebt ik raak er iets van aan.”

#### 4.4 Veranderende context

De Hondspol zoals die 20 jaar geleden begon, heeft te maken gehad met een flink aantal interne en externe veranderingen. Die hebben op verschillende manieren invloed gehad op de organisatie en haar medewerkers. In 2000 is de organisatie onder de Ita Wegman Stichting gekomen, en sinds een paar jaar is die stichting gefuseerd tot de Lievegoed Zorggroep. Dat heeft als consequentie gehad dat beslissingen met betrekking tot de zorg niet meer door het team kunnen worden genomen, maar dat dit in overleg met de Zorggroep moet worden gedaan. Daarnaast is Hondspol BV los komen te staan van de zorg.

##### 4.4.1 Werk- leef- en woongemeenschap

Door individualisering en interne veranderingen heeft de gemeenschap zoals die bestond een andere vorm gekregen. Hoewel sommige respondenten nog steeds benoemen dat de gezamenlijkheid en gemeenschappelijkheid in dit team groot is, benoemen er ook veel dat die juist verdwenen zijn.

“Kijk in de eerste tijd, at je alle maaltijden samen. Dus zeker de eerste tijd hier op de Hondspol en ook op de Dijkhof was alles samen. Toen kwam er een moment dat wij zeiden, nog een jong gezinnetje, wij willen ’s morgens apart eten. Nou dat werd niet in dank afgenomen, maar dat zette zich zo langzamerhand door. Het langste hebben we nog volgehouden het samen eten, tijdens de middag werd er centraal gekookt. Zelfs dat is opgehouden. Nu sinds de Ita Wegman Stichting, alleen de groep eet samen. Alleen op bepaalde momenten, eten we allemaal samen. Dus met die jaarfeesten. En dat moeten we ook zo lang mogelijk volhouden. Dat er momenten zijn, dat we helemaal effetjes een geheel worden.”

##### 4.4.2 Zorg en boerderij apart

Doordat de commerciële tak los is komen te staan van de zorg, ontstaat er ook een splitsing in het team. Er zijn nu zorgmedewerkers, en er is de boer. Voorheen waren zij gezamenlijk het team dat zorgde voor zinvol werk voor de mensen die woonden en kwamen werken op de boerderij. Nu is het zo dat een aantal werkgebieden enkel nog

---

<sup>31</sup> Grouls, R. (2007): 2

dienen als zorgwerkplaats. Dat betekent dat de inkomsten daaruit naar de zorggroep gaan, en dat de werkleiders geen inzicht meer hebben in die inkomsten. Aan de andere kant is het aan de boer de uitdaging zijn bedrijf samen met die zorg te draaien. Doordat het gescheiden is, betekent het ook dat de boer de beslissingen die hij maakt niet met het team hoeft te overleggen. Als een werkleider uit een zorgwerkplaats iets wil investeren of veranderen moet hij dat via de lijn van de Lievegoed Zorggroep voor elkaar krijgen. Dat is een verandering die sommigen respondenten lastig vinden. Het team zoals dat voorheen een gemeenschap vormde, samen at, leefde, werkte en belangrijke beslissingen nam bestaat niet meer als zodanig.

Een praktijkvoorbeeld van de wrijving die dit soms geeft is de situatie in de vakantieperiodes. Ondanks de scheiding tussen productie en zorg, zijn zij in sommige opzichten wel van elkaar afhankelijk. Als de zorgmedewerkers er niet zijn, dan kampt de boer met een probleem omdat hij dan het werk alleen op moet vangen. Voor het meeste werk vormt dat geen probleem, omdat machines veel werk over kunnen nemen. Maar, als er geen melk wordt verwerkt, dan kampt de boer met een melkoverschot. Vanuit het perspectief van de zorg is dat dan een probleem voor de BV. Immers, de zorgmedewerkers hebben vakantie.

#### 4.4.3 Toegenomen gelaagdheid

Door de fusie tot Lievegoed Zorggroep hebben veel medewerkers het gevoel dat de organisatie steeds meer te maken heeft met verschillende lagen. Een respondent over de situatie vroeger vergeleken met nu:

“god dan zette je je gewoon in voor het geheel. En nu doe je een stukje. En dan merk je ook dat overall een rondje omheen komt te staan, van dit is van mij en dat is van jou.”

Waar de organisatie vroeger plat was, is hij nu hiërarchisch en opgedeeld in verschillende niveaus. Door de vele verschillende functies die er zijn gekomen is het steeds moeilijker direct contact te hebben met leidinggevend en verantwoordelijken die niet op de boerderij aanwezig zijn. Ook hebben veel respondenten er last van dat veel zaken met betrekking tot het werk steeds meer ‘in hokjes gestopt worden’. Het is niet meer een geheel zoals vroeger. Ook binnen het team zijn dingen veranderd. De dingen gaan, aldus een van de respondenten, niet meer vanzelf zoals dat voorheen wel het geval was. Bijvoorbeeld in het geval van ziekte, werden gaten in het rooster makkelijker opgevangen door de rest van team, nu gaat dat moeilijker. Dat komt volgens respondenten onder andere door het feit dat mensen hun inkomen niet meer uit de boerderij hoeven te halen, maar een normaal salaris krijgen dat betaald wordt door de Lievegoed Zorggroep. De verantwoordelijkheid die mensen voelden voor het geheel is afgenomen.

Sommigen voelen zich, onder andere door die gelaagdheid en de toegenomen indirecte relaties, steeds minder verbonden met de organisatie. Daardoor zoeken zij naar vluchtwegen of nemen emotioneel afstand van hun werk. Tegelijkertijd willen ze dat niet, omdat juist de verbondenheid met het werk dat ze doen altijd een belangrijke (motiverende) factor is geweest.

“Bij mezelf neem ik dat waar, ik neem gewoon een stuk afstand. Als zelfbescherming, dat ik er van binnen op voorbereid ben dat dáár opeens gezegd wordt van we gaan het zó doen. Nou dat gebeurt af en toe ook al. En dan zie ik wat dat doet met mensen die verbonden zijn met hun werk, en dat is niet leuk. En dan tegelijkertijd, als je die afstand neemt, dat eigenlijk ook niet goed. Ik bedoel dat is eigenlijk zo mooi, je met de dingen verbinden en dan ervoor gaan.”

#### 4.4.4 Meer schrijfwerk

Behalve de fusie is de organisatie ook sinds een aantal jaren HKZ gecertificeerd, HKZ komt van de stichting Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector. Door deze certificering staat de organisatie er garant voor dat de zaken intern goed op orde zijn, dat de cliënt centraal staat, dat de organisatie betrouwbare resultaten kan presenteren en dat er voortdurend wordt gewerkt aan de verbetering van de zorg- en dienstverlening.<sup>32</sup> Een aantal respondenten benadrukt het belang van die certificering, omdat het inderdaad zorgt voor een kwaliteitsverbetering. Het heeft als gevolg dat men zich meer bewust wordt van wat ze doen, en dat de nauwkeurigheid en zorgvuldigheid ten opzichte van registratie verbeterd wordt. Ook heeft het een positief effect op de kwaliteit van de werkplannen voor cliënten.

“Nou het heeft wel iets goeds, natuurlijk dat je leert om gerichtere doelen met de cliënten samen te stellen en daar op te werken. Dat is dat je na een paar jaar kan zeggen nou die heeft dat geleerd en die heeft zus geleerd. Dus het heeft ook wel iets goeds hoor.”

De andere kant is dat door de HKZ certificering er ook steeds meer geschreven moet worden. Dat vraagt nieuwe en andere vaardigheden van het team. Het kost uren die anders besteed hadden kunnen worden aan zorg. Dat levert weerstand op bij veel mensen, omdat zij liever buiten met hun handen werken en met de medewerkers bezig zijn, het zijn immers ‘doeners’.

“En het is natuurlijk ook een beetje spanningveld, wij zijn hier over het algemeen allemaal doeners, je moet je ertoe zetten, je moet ervoor gaan zitten en papier erbij pakken, het vergt een beetje een omslag in je werk hè?”

Behalve dat het weerstand oplevert omdat men liever andere dingen doet, geven respondenten ook aan dat hetgeen ze opschrijven niet een goede omschrijving of weergave is van wat zij zien, en belangrijk vinden in het persoonlijke proces van de cliënt. De indicatoren die gegeven worden voor de verslaglegging zijn niet uitgebreid genoeg, en werkleiders voelen zich dan ook beperkt in dat wat zij kunnen opschrijven. Voor hen is een betere manier de cliënt verhalend te omschrijven, en niet te vatten in indicatoren. Dat gaat voorbij aan wie de cliënt daadwerkelijk is.

#### 4.4.5 Het effect van regels op de antroposofie

De voor sommige respondenten meest verregaande en ingrijpende consequentie van de regelgeving is het effect op de antroposofische identiteit. Om een antroposofische organisatie te kunnen zijn, moet kunnen worden gehandeld vanuit vrijheid, en vanuit eigen inzicht. Dat gaat niet doordat de invloed van buitenaf, de zogenaamde horizontale krachten, steeds sterker worden. Dat vraagt dat steeds meer aspecten meetbaar en toetsbaar moeten zijn.

“wat ik nu zie is dat die intuïties die van boven komen, die belangrijk zijn, dat die door die horizontale, aardse krachten totaal dichtgemaakt worden. En dat zijn geleidelijke processen die plaatsvinden omdat je niet meer vanuit de eigen inleving, vanuit de eigen intuïtie kunt handelen, maar dat je moet handelen vanuit wat andere mensen voor jou denken.”

### **4.5 Toekomstvoorwaarden**

In deze paragraaf is het de bedoeling de randvoorwaarden voor de toekomst in beeld te brengen. Op welke manier zien de respondenten de toekomst, of hoe willen zij die zien? Als ik respondenten vroeg hoe ze de toekomst zagen, vonden velen het moeilijk daar een

---

<sup>32</sup> [www.hkz.nl](http://www.hkz.nl)

antwoord op te geven, en gaven ze aan over het algemeen best tevreden te zijn over de gang van zaken. Wat ik hier heb gedaan is de vertaalslag gemaakt naar datgene wat uit de interviews en documenten naar voren kwam als belangrijke voorwaarden om gemotiveerd te blijven en door te gaan met het werk.

#### 4.5.1 Zorg en landbouw in balans

Wat sommigen respondenten aangeven is dat er (te) veel aandacht gaat naar de zorg. Die aandacht gaat ten koste van productie. Met name in de werkplaatsen die alleen nog als zorgwerkplaats dienen, is er bij enkele werkleiders behoefte aan een betere balans. Niet alleen maar meer aandacht voor productie, maar ook de individuele aandacht voor de medewerkers daardoor vergroten.

“Als je met twee mensen werkt kun je veel meer individuele aandacht geven natuurlijk. Ik bedoel als ik een volle bezetting heb, want dat is op het ogenblik een beetje minnetjes, maar als ik een volle bezetting heb ben ik vaak al bezig om te zorgen dat er niet overal conflicten optreden, en zorgen dat de mensen wat doen en dat het nog een beetje ordelijk gaat. Maar ja, dat is het dan. Daar komt niet veel productie vanaf.”

Iedereen is het erover eens dat een van de belangrijkste krachten van de Hondspol is dat het een ‘echt bedrijf’, juist die combinatie van zorg en productie maakt het werk zinvol voor medewerkers, maar ook voor werkleiders.

Ook vinden meerdere respondenten het belangrijk dat, wederom om de balans tussen zorg en landbouw te beschermen, dat er een goede combinatie is van niveaus en doelgroepen. Nu is het zo dat er op de boerderij mensen met zeer uiteenlopende niveaus rondlopen. Op die manier kunnen ook de moeilijkere taken worden ingevuld. Het is dus belangrijk dat er genoeg diversiteit is. Ook wordt door verschillende mensen geopperd dat, aangezien het niveau relatief gedaald is, er nieuwe doelgroepen kunnen worden aangesproken. Bijvoorbeeld psychiatrische zorg, aldus een van de respondenten, zou een goede combinatie kunnen zijn met verstandelijk gehandicapten.

“Hier werkten vroeger cliënten die heel wat aankonden. En nou zijn er toch ook cliënten die meer zorg vragen. En daar moet je natuurlijk wel je enigszins op aanpassen, of nieuwe doelgroepen aanspreken. We doen beiden.”

Een belangrijk punt voor veel respondenten, is dat in de toekomst de belangen van zowel zorg als landbouw goed vertegenwoordigd worden. De Hondspol is van oudsher een boerderij waar mensen door (mee) te werken een zinvolle dagbesteding vinden, maar dat werk moet wel zinvol blijven door het ‘echt’ te laten zijn. De kennis over landbouw moet aanwezig zijn om beslissingen te kunnen nemen die voor beiden kanten rendabel zijn. Er bestaan ideeën over een fusie tussen de boerderij en de zorginstelling. Dat zou betekenen dat er een directeur komt die zowel eindverantwoordelijk is voor de zorg als voor de boerderij. Het gaat niet alleen om affiniteit met landbouw, maar juist de kennis ervan is van essentieel belang om beide belangen te kunnen behartigen.

“Als wij er op een gegeven moment niet uitkomen met elkaar, door verschillende belangen, dan is het van belang om bij elkaar te gaan zitten met een directeur die zowel de landbouw als de zorg in zijn vingers heeft. En in zijn hart heeft.”

#### 4.5.2 Agrarische achtergrond

Wat opvalt is dat bijna alle respondenten in het werkveld een agrarische achtergrond hebben. De ervaring heeft inmiddels geleerd dat het ook van zeer groot belang is dat zorgmedewerkers die achtergrond hebben. De kennis die de zorg vereist wordt in de praktijk vaak later bijgeschoold door middel van opleidingen en cursussen. Een

zorgmedewerker zonder agrarische achtergrond komt op verschillende manieren in de problemen, allereerst doordat de dagelijkse praktijk waarin gewerkt wordt specifieke kennis vereist over landbouw. Daarnaast maakt de verantwoordelijkheid die medewerkers voelen, doordat het werk echt is en zij in het draaien van de boerderij nodig zijn, dat zij niet zomaar iedereen accepteren als werkleider. Als een werkleider geen enkele kennis heeft van landbouw, kan dat ervoor zorgen dat medewerkers meer kennis hebben over de taken die ze uitvoeren dan hun begeleiders. Wat zorgt voor een vreemde verhouding tussen begeleider en medewerker.

#### 4.5.3 Meer tijd om te schrijven

Om te kunnen voldoen aan de HKZ normen is er steeds meer tijd nodig om verslagen en rapporten te schrijven. Echter, veel respondenten hebben hier moeite mee omdat zij hun werktijd gewend zijn te besteden aan de medewerkers. Het management heeft zich dan ook als doel gesteld meer tijd in te ruimen voor het schrijfwerk. Dat kan door te schuiven met vergadertijden, door tijdens de middagpauze ruimte te geven te schrijven en door meer voorzieningen te creëren zoals laptops op de werkplaats.

#### 4.5.4 Het behoud van de antroposofische identiteit

Wat vooral het management en de fanatiek antroposofen benoemen is dat het juist nu, in de tijd dat er steeds meer eisen uit de omgeving komen, belangrijk is de antroposofie verder te ontwikkelen en vooral meer bewust te maken in het team. Vanuit het hogere management wordt de antroposofie gezien als het bestaansrecht van de organisatie. Het behoud van spiritualiteit, de antroposofische identiteit of de 'bezieling' is voor meerdere respondenten een voorwaarde voor de toekomst. Het gevaar ligt in de zogenaamde externe druk en regelgeving die van de betrokkenen vraagt steeds meer aandacht te geven aan schrijfwerk, verslaglegging en rapportages. Voor mensen die gewend zijn vanuit vrijheid, enthousiasme en eigen inzicht te werken, is dat een moeilijke omslag. Het is dan ook de uitdaging ervoor te waken dat er vrije ruimte blijft. Die vrijheid dreigt, aldus respondenten, te verdwijnen, waardoor de betrokkenheid bij de organisatiedoelinden afneemt. Immers, de verantwoordelijkheid die zij hadden voor de boerderij als geheel wordt voor een groot deel overgenomen door de zorginstelling en het bedrijf. Een manier om met die spiritualiteit bezig te zijn is door juist nu, nu er sprake is van steeds meer eisen uit de omgeving, actief te werken aan de bewustwording van die spiritualiteit. De leesochtend op donderdag is een manier daarmee bezig te zijn.

#### 4.5.5 Actieve houding in PR

Eisen uit de omgeving vragen ook dat er meer aandacht wordt gegeven aan publiciteit, zoals de website die op orde moet komen.

“Het vraagt zeker een actievere houding in PR en in je promoten, we werken al heel hard, maar dat we ons naar buiten ook profileren in wat we zijn en wat we doen.”

Daarbij hoort ook dat de administratie en zorggelden in orde zijn, en dat de zorg transparant is. Mede om de concurrentiepositie veilig te stellen.

“Om het voortbestaan van zo'n boerderij te kunnen garanderen moet je natuurlijk je administratie en je zorggelden goed op orde hebben. Als jij werkt en je vergeet de middagen van iemand te noteren, bijvoorbeeld, dan krijg je te weinig geld binnen en dan gaat de kwaliteit van de zorg automatisch achteruit.”

#### 4.5.6 Discussie over groei

Als het gaat over groei dan zijn er verschillende geluiden te horen. Vanuit een economisch perspectief is het noodzakelijk dat er meer cliënten komen op de boerderij. Ook zouden veel respondenten graag zien dat de winkel groeit, en dat er meer zorgwerkplaatsen komen. Maar tegelijkertijd is er angst voor rigoureuze veranderingen, omdat velen best tevreden zijn over de manier waarop het nu gaat. Ook is men bang dat door uitbreiding van het aantal cliënten, de individuele aandacht aan cliënten minder wordt. Als wordt gekeken naar de grootte van de boerderij kan de vraag worden gesteld of groei wel zo gunstig is.

“Ze hebben dan nu een discussie over groei, dan denk ik moeten we nog zo veel groeien? Op een gegeven moment is het ook vol. Ik bedoel als hier 35 mensen zijn, en die werkleiders, dan is het vol.”

Als de boerderij gaat groeien, aldus het management, is het absoluut van belang dat het een woonwerkgemeenschap blijft.

“Het moet natuurlijk niet een zorginstelling worden, het moet wel een woonwerkgemeenschap blijven.”

## 5. Analyse

### De schreeuw om kwaliteitsmeting

De vraag naar kwaliteit is opgevoerd door het nieuwe zorgverzekeringsstelsel, dat ertoe heeft geleid dat organisaties zich als het ware moeten bewijzen en moeten profileren, willen zij voor verzekeringsmaatschappijen interessant blijven. Dat komt dus bovenop de druk van toenemende concurrentie. Op die manier ontkomt de organisatie er niet aan die kwaliteitsmetingen uit te voeren en de genoemde prestatie-indicatoren bij te houden. Maar, de vraag is of de manier van meten wel past bij het karakter van de organisatie, en het werk dat zij doet. Het gevaar is dus ook dat de externe druk als gevolg heeft dat de nadruk alleen nog ligt op dat wat gemeten en geregistreerd wordt. Terwijl, zo blijkt uit zowel eerder onderzoek als uit de bevindingen in dit onderzoek, het karakter van het werk op de zorgboerderij veel meer intuïtief en verhalend is.

Ook wordt de verwachting dat het meten van de kwaliteit, ten koste gaat van de eigenlijke kwaliteit (Trappenburg, 2005), bevestigd door de praktijk van de Hondspol. Respondenten geven inderdaad aan dat zij het ervaren dat, door de verslaglegging die ze moeten bijhouden, er steeds minder ruimte overblijft voor de daadwerkelijke zorg. Sterker nog, de indicatoren die ze moeten bijhouden gaan voorbij aan de cliënt. Het is dus maar zeer de vraag of de kwaliteit of kracht van de Hondspol daadwerkelijk blijkt uit de methoden die nu worden toegepast.

### Rationalisering op de Hondspol

Het proces van rationalisering heeft ook invloed gehad op de Hondspol. Dat is het beste zichtbaar in de toenemende vraag naar verantwoording en kwaliteitsmeting. De afgelopen jaren is dit proces nog eens in hoog tempo doorgevoerd. Door het nieuwe zorgverzekeringsstelsel is de vraag naar kwaliteitsmeting nog groter geworden. Daarbij kwam, waarschijnlijk eveneens als gevolg van deze ontwikkelingen, dat de overkoepelende organisatie ging fuseren. Dat leidde tot meer lagen en verder weggelegen verbanden met verantwoordelijken en leidinggevendenden, die voor de organisatieleden vaak niet eens bekend waren. Voor de teamleden, die vanuit intuïtie en eigen inzicht gewend waren te werken, betekende dit dat zij onderdeel werden van een steeds maar groter wordend geheel, waarop zij geen enkele controle konden uitoefenen. Tegelijkertijd heeft het wel invloed op het dagelijkse werk dat ze doen: steeds meer werktijd gaat op aan schrijfwerk. Het is in deze context begrijpelijk dat teamleden zich steeds minder verantwoordelijk voelen voor een geheel waar zij geen grip en overzicht op hebben, en dat zij met weerstand naar de ontwikkelingen kijken.

De moeilijkheid zit in het karakter die de organisatie van oudsher heeft. Zoals het onderzoek van Schaik (1997) mooi liet zien is het werk op de zorgboerderij vergelijkbaar met het dagelijks leven. Voor de mensen op de boerderij is het vanzelfsprekend wat daar gebeurt. Zeker op de Hondspol waar lang een team is geweest dat niet alleen werkte, maar ook op de boerderij woonde. Het rationaliseringsproces met al diens gevolgen vereist dat die vanzelfsprekendheden moeten worden vastgelegd, in een taal die helemaal niet past bij het karakter van de organisatie.

De paradox is dat enerzijds er dingen voorgeschreven worden, dat er regels en voorschriften zijn waaraan de organisatie wil voldoen om haar concurrentiepositie te behouden. Er is gekozen voor een HKZ certificatie, maar er wordt ook benoemd dat het



behoud van de antroposofische identiteit een absolute voorwaarde is voor het voortbestaan van de organisatie. Echter, wordt er anderzijds gekeken naar de antroposofie zoals die door de (overtuigd antroposofische) respondenten wordt omschreven, dan passen alle regels, richtlijnen en ingevoerde protocollen niet bij de voorwaarde voor de antroposofische ontwikkelingsweg 'vrij' te kunnen handelen. Maar ook de minder fanatieke antroposofen geven aan dat het groot aantal regels en protocollen ten koste gaat van de originele doelstelling van de organisatie.

#### Verschillende werelden, een nieuwe constructie

Als het gaat over taal, dan is er nog een andere inherente moeilijkheid te vinden in de opzet van de organisatie: die tussen de landbouwwereld en de zorgwereld. De taal tussen deze twee werelden is niet hetzelfde. Uit de praktijk blijkt dat ook de taal tussen de zorggroep en de uitvoerenden niet altijd even goed begrepen wordt. Werkleiders zien zichzelf niet als zorgmedewerkers, maar als werkleiders op de boerderij, die de zorg daarbij nemen. Zij hebben immers overwegend een agrarische achtergrond. Voor de Hondspol is het onderscheid tussen de zorg- en landbouwwereld lang afwezig geweest. Veel mensen op de boerderij hadden en hebben een landbouwachtergrond, of zijn daar op zijn minst net zo op gericht als op de zorg. Sinds een aantal jaren zijn die werelden nu gescheiden, in de Lievegoed Zorggroep en in BV de Hondspol. Als gekeken wordt naar de dagelijkse praktijk, dan zouden teamleden die scheiding niet als zodanig aangeven. De structuur is niet dezelfde als de beleving. De gemeenschap wordt door de scheiding min of meer uit elkaar gehaald, waardoor er een legitimiteitsprobleem ontstaat als het gaat over beslissingen. De BV kan zelfstandig beslissingen nemen over de boerderij, maar die beslissingen raken aan het werkveld van alle teamleden. Het moet een vreemde gewaarwording zijn geen verantwoordelijkheid (meer) te hebben voor de inrichting van de boerderij, zeker als die boerderij al jarenlang de plek is waar je woont en/of werkt en die je dus lange tijd wel mee hebt vormgegeven.

Het voorbeeld van het melkoverschot is erg tekenend voor deze verschuivende verantwoordelijkheid. Waarschijnlijk zou een dergelijk probleem zich niet hebben voorgedaan als alle organisatieleden verantwoordelijk zijn voor het eindresultaat. Maar, omdat het gescheiden is, is er een constante discussie nodig over welke verantwoordelijkheid bij wie ligt. Daarbij komt dat er verschillende belangen in het spel zijn, en dan ook nog dat er verschillende talen worden gesproken. Het is waarschijnlijk voor een leidinggevende in de zorg niet eenvoudig de technische begrippen uit de landbouw te begrijpen. Maar, de constructie vereist wel dat die twee in de praktijk samen een succesvol geheel draaien.

#### De kracht van de zorgboerderij

De punten die worden gekenmerkt als de meerwaarde van een zorgboerderij in de literatuur en de empirie komen aardig overeen. Zo bleek uit de literatuur dat het ging om een gevarieerd werkaanbod, de structuur en ritme, de zinvolheid van de arbeid en gevolg voor gevoel van eigenwaarde, motiverende karakter van de werkzaamheden, de horizontale organisatie en de gerichtheid op het gezonde in mensen. Op de Hondspol zijn al deze punten terug te vinden, hoewel ze hier iets anders zijn weergegeven. Vooral het positieve effect van het karakter van de werkzaamheden op de boerderij kunnen volledig worden herkend in dat wat de respondenten aangeven. Door de echtheid van het werk

worden medewerkers gemotiveerd te komen en hun best te doen. Ze zijn nuttig en nodig op de boerderij.

#### Niet alleen zorgvrager, maar ook zorggever

Zoals Lievegoed omschreef, moet er in de moderne tijd gewaakt worden voor de spiritualiteit. Vanuit de antroposofie kan de externe druk en eisen ook omschreven worden als 'krachten'. Door respondenten worden dat horizontale krachten genoemd. Ook is eerder gesproken over de dagmens en de nachtmens. In het kader van rationalisering kunnen we de dagmens ook zien als steeds dominanter. Juist door de steeds groter en sterker wordende invloed van de horizontale, aardse krachten. De nachtmens staat onder druk en krijgt weinig ruimte. Het belang van de innerlijke ontwikkeling en het behoud van die spiritualiteit is een zeer actuele vraag van de organisatie. De vraag is daarbij wat er nodig is om die ontwikkeling de ruimte te geven. Zoals respondenten aangeven is dat een zekere mate van vrijheid, zodat zij vanuit zichzelf, en niet vanuit de voorschriften handelen.

Het is duidelijk dat de cliënt een zeer centrale plaats inneemt. Dat is immers het doel dat de kwaliteitsmeting heeft. Het draait om 'zorg op maat'. Maar, ook de innerlijke en persoonlijke ontwikkeling van de werkleiders is zeer van belang. Zowel vanuit het holistische mensbeeld en de antroposofie, als vanuit de wortels van de organisatie.

#### Consensus en verdeeldheid

Naar de Hondspol kijken vanuit drie perspectieven (integratie, differentiatie en fragmentatie), levert op dat er zowel consensus als fragmentatie te vinden is. Allereerst zijn er meer twee subgroepen te onderscheiden: de eerste is die van de teamleden die al sinds lange tijd op de organisatie aanwezig zijn, en die nog werkzaam waren in de tijd dat er geen onderscheid was tussen boerderij en zorg. Binnen deze subgroep heerst er consensus over het idee dat de regelgeving en rationalisering een negatief effect heeft op de originele doelstelling van de boerderij. Binnen deze groep is er grote moeite het nut te erkennen van de regels en verslaglegging die door het management, en indirect door de overheid worden geïmplementeerd. De groepsleden zoeken naar vluchtwegen omdat de verbinding die zij met de organisatie voelden steeds meer afneemt. De tweede groep die is te onderscheiden, is die van de teamleden die relatief korter werkzaam zijn in de organisatie. Hoewel ook zij niet blij zijn met de regelgeving en protocollering, erkennen zij wel het nut en belang ervan. In deze groep worden de regels die worden opgelegd ervaren als noodzakelijk, wat om een aanpassing van de werkhouding vraagt. Binnen deze groep wordt ook erkend dat de regels en protocollen noodzakelijk zijn voor het voortbestaan en de kwaliteit van de organisatie.

Hoewel binnen deze groepen overwegend overeenstemming is over bovenstaande, zijn er duidelijk individuele verschillen te vinden. Iedereen die ik heb geïnterviewd heeft wel net een andere kijk op de ontwikkelingen, die ook voortkomen uit andere beweegredenen. Voor de leden van de eerste 'subgroep' bijvoorbeeld is voor de een de bedreiging van de antroposofische basis (door de rationalisering,) de grootste angst, terwijl iemand anders bang is dat de zorg dominant wordt ten opzichte van productie. Volledige consensus is er dus niet, maar het is wel relevant om een grove lijn te trekken tussen de twee belangrijkste groepen, om zo het verschil in opvattingen en betekenis te kunnen aangeven in het team.

Consensus bestaat er over het belang van activiteiten zoals de leesochtend op donderdag. Bijna alle geïnterviewden bevestigen het belang daarvan, voor de (verdere) bewustwording van de antroposofie. Verder wordt de meerwaarde van de combinatie van zorg en zakelijk en het holistische mensbeeld voor de benadering van cliënten gezien als zeer belangrijke fundamenten van de organisatie. Dat geldt ook voor de ligging van de boerderij. Ook spreken alle respondenten (lichte of zware) verontwaardiging of onbegrip uit over de toegenomen regelgeving en verantwoordingsdruk vanuit de overheid.

Hieruit blijkt dat de verhouding tussen consensus en fragmentatie op verschillende manieren vorm krijgt. Over een behoorlijk aantal zaken is overeenstemming, alleen al de thema's die de respondenten los van elkaar aansnijden. Er zijn subgroepen te onderscheiden waarbinnen consensus bestaat. Tegelijkertijd is overal ook sprake van fragmentatie. Iedere respondent geeft op eigen wijze betekenis aan de ontwikkelingen, ook al past die betekenis binnen een bredere algemeen te onderscheiden opinie. Daardoor kan niet gesproken worden van 'algemene consensus' binnen de organisatie, terwijl er ten opzichte van een aantal onderwerpen wel consensus bestaat. Betekenisgeving is dus, zoals Martin ook al aan gaf, ambigue en tegelijkertijd is het nodig naar elementen van consensus te zoeken.

## 6. Conclusie

Hier zal getracht worden een antwoord te vinden op de onderzoeksvraag: ‘Wat is de door het team ervaren kracht en zwakte van zorgboerderij de Hondspol, en wat zijn volgens hen de randvoorwaarden voor het voortbestaan?’ Gezien de aard van deze vraag en de bevindingen is het moeilijk een eenduidig antwoord te geven. Er zijn verschillende sterke punten en uitdagingen naar voren gekomen, die ik hieronder kort zal bespreken. Daarna zullen de uitkomsten van de analyse kort worden herhaald.

De kernwaarden zoals de teamleden die omschrijven zijn dus allereerst de combinatie van zorg en zakelijk, die een aantal positieve consequenties heeft. Het maakt het werk zinvol omdat het werk ‘echt’ is. Taken worden niet uitgevoerd om mensen bezig te houden, maar omdat ze moeten gebeuren. Daarnaast is er door het bedrijf veel contact met de buitenwereld. Het holistische mensbeeld is de tweede kernwaarde: mensen worden gezien als eenheid, en er wordt ook op die manier met ze omgegaan. Dat geldt zowel voor de cliënt als voor de werkleider. Het grote aanbod van werkplekken zorgt ervoor dat er voor de meeste cliënten wel een plek te vinden is die bij hem of haar past. De laatste kernwaarde is dat er een gezamenlijke verantwoordelijkheid is voor het werk dat moet worden gedaan.

De antroposofie speelt de grootste rol in de praktijk. Voor de ene respondent is het ook een levenswijze, terwijl voor de andere de antroposofie nieuw is en daar nog een zoektocht in doormaakt. De antroposofie komt tot uiting in de spreuken en de jaarfeesten. Vooral de jaarfeesten zijn een belangrijke uiting van het ritme en de structuur van de seizoenen, die door het buitenleven nog extra waarde krijgt. Ieder gaat een individuele ontwikkelingsweg, en de antroposofie mag (of moet!) op eigen tempo worden ontdekt, er kan niet worden afgedwongen of worden geëist dat mensen daar verder mee zijn dan ze zijn. Antroposofie vereist een zekere vrijheid, om vanuit een eigen inzicht te kunnen handelen. Dat wordt nu bedreigd door het toenemende aantal regels en voorschriften. Niet alleen de doelen, maar ook het proces is van belang. Ook komt de antroposofie tot uiting in de manier waarop mensen besproken worden, namelijk vanuit het vierledig mensbeeld.

De gemeenschap zoals die vroeger bestond bestaat niet meer in dezelfde vorm: er is sprake van meer individualisme, en veel structurele uitingen van het gemeenschapsleven zijn verdwenen. Er is een splitsing geweest tussen de boerderij en de zorg, wat gevolgen heeft voor de gezamenlijke verantwoordelijkheid die mensen ervaren, en de wijze waarop beslissingen worden genomen. De lagen in de organisatie zijn door de fusie toegenomen. Er zijn meer indirecte relaties, en sommige respondenten voelen zich minder verbonden met de organisatie. Daarnaast heeft de toegenomen regelgeving als consequentie dat teamleden steeds meer tijd kwijt zijn aan schrijven, en dat er minder ruimte is voor de antroposofische identiteit.

Voor de toekomst is het voor respondenten van belang dat zowel de belangen van de zorgkant als de belangen van de zakelijke, of de landbouwkant goed worden vertegenwoordigd. Een van de dingen die daarvoor van belang is, is dat (nieuwe) medewerkers een agrarische achtergrond nodig hebben. Een van de doelstellingen om (beter) om te gaan met de toegenomen regelgeving is meer tijd inruimen om te schrijven. Om zich naar buiten te profileren en de positie ten opzichte van de concurrent te

behouden, is het van belang een actieve(re) houding in de PR te hebben, en te zorgen dat administratieve zaken op orde zijn. Voor de respondenten is het zeker van belang dat de antroposofische identiteit, en de invloed die dat heeft op de manier van werken, wordt behouden. Maar, daarvoor is wel (meer) vrijheid nodig, zodat men niet alleen doet wat hij moet doen, maar het vanuit zichzelf doet. Tot slot vragen sommige respondenten zich af of de organisatie nog wel moet groeien.

Enerzijds is er een grote vraag naar kwaliteitsmeting, een deel van de respondenten beaamt de noodzakelijkheid daarvan, hoewel er niet gejuicht wordt. Om te kunnen voortbestaan is verantwoording aan hogere instanties onvermijdelijk, simpelweg omdat de benodigde HKZ certificering anders vervalt. Anderzijds is er vanuit de organisatie zelf de behoefte de antroposofische identiteit uit te diepen, en daar in te investeren. Rationele kwaliteitsmeting is echter grotendeels moeilijk verenigbaar met de antroposofische identiteit van de Hondspol. Past de manier van kwaliteitsmeting wel bij de 'taal' van de organisatie? Zowel uit mijn onderzoek als uit het onderzoek van Schaik blijkt dat het karakter van de zorgboerderij intuïtief en verhalend is. De rationele manier van meten zoals die door de overheid en zorgverzekeraars wordt voorgeschreven, is slechts gericht op enkele (beperkte) elementen van zorg.

De samenwerking tussen de zorg en landbouw vereist wederzijds begrip, maar ook moet begrepen worden dat de twee werelden niet dezelfde referentiekaders hebben en dus niet dezelfde taal spreken. De scheiding die ertussen is aangebracht is relatief nieuw, en wordt door het management anders ervaren dan door de mensen op de werkvloer. Er is discussie over verantwoordelijkheden en de scheiding van zorg en productie zorgt voor een legitimiteitsprobleem wat betreft beslissingen. Op de werkvloer is er namelijk een intense samenwerking vereist en het team is nog steeds 'team Hondspol'. De aansturende bestuurders echter, werken vanuit verschillende werelden. De scheiding die op hoger niveau wordt aangebracht, zorgt voor een belangenstrijd.

Niet alleen de zorgvrager, dus de cliënt, dient centraal te staan, maar ook de zorggever. Vanuit de antroposofie is de persoonlijke ontwikkelingsweg voor beiden van belang. Het gevaar is dat, doordat de verslaglegging en verantwoording vanuit de overheid zich alleen richt op de cliënt, de zorggever vergeten wordt. Dat is namelijk vanuit de antroposofie van belang, maar de voorgeschreven protocollen en eisen zijn dat niet. Daarin is dus ook geen aandacht voor de zorggever. Het is de uitdaging aan de organisatie ook de zorggever een plek te blijven geven en diens ontwikkeling als doelstelling te houden.

Op de Hondspol is dus zowel integratie, differentiatie als fragmentatie te herkennen. Er zijn grofweg twee subgroepen te onderscheiden, de ene ziet een grote bedreiging in de rationalisering, en de andere is niet erg blij met de ontwikkeling, maar ziet er wel het nut van in. Over verschillende elementen zijn de respondenten het met elkaar eens, zoals de goede combinatie van zorg en zakelijk en de noodzaak van investering in antroposofie. Tegelijkertijd is de betekenisgeving ook ambigue en zijn individuele verschillen te zien.

Hierboven zijn de resultaten en de analyse samengevat. Zoals gebleken is er niet een eenduidig antwoord te geven op de vraag wat de kracht van de organisatie is. Verschillende elementen en vooral de combinatie van die elementen zijn daarin tekenend. De visie op het voortbestaan van de organisatie is nog moeilijker eenduidig te

omschrijven. De ontwikkelingen waarmee de organisatie te maken heeft hebben ervoor gezorgd dat de zij grote veranderingen heeft doorgemaakt en ingevoerd. De structuur is veranderd, en daarmee worden er andere competenties gevraagd van de teamleden. Daarnaast is de omgeving veranderd, wat om een andere en nieuwe focus vraagt en dus om een andere werkinvulling. De uitdaging voor de organisatie zal zijn zich niet alleen te concentreren op de nieuwe eisen die de omgeving aan haar stelt, maar zich ook te realiseren wat de betekenis is van de lange geschiedenis die de Hondspol heeft. De vrije en van daaruit gemeenschappelijke sfeer die de oprichters hebben gecreëerd, zijn nog steeds van grote invloed op de kracht van het huidige team.

## Referenties

### Literatuur

Arman, M., Ranheim, A. en Rehnsfeldt, A. (2008) *Anthroposophic health care – different and home-like*. In Scandinavian journal of caring sciences, 22: 357-366, 2008

Boeije, H. (2005) *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Boom Onderwijs, Amsterdam

Gastelaars, M. (2006) *Excuses voor het ongemak. De vele gevolgen van klantgericht organiseren*. Uitgeverij SWP Amsterdam (205p)

Lievegoed, B. (1983). *Mens op de drempel*. Uitgeverij Vrij Geestesleven, Zeist (225p)

Martin, J. (2002). *Organizational Culture. Mapping the terrain*. Sage Publications, California

Maxwell, J.A. (2005). *Qualitative research design. An interactive approach*. Sage Publications, California

Schaik, J. van (1997). *Ontmoeting landbouw en zorg*. Uitgeverij: Omslag, Vorden (168p) (versie zonder afbeeldingen, paginanummering komt niet overeen met gepubliceerde versie)

Trappenburg, M.J. en Groenewoud, S. (2005) *Gezondheidszorg. Nieuwe ongelijkheden*. Van Gennep, Rotterdam. (Hoofdstuk 5, 15p)

### Internetbronnen

<http://www.zorgboeren.nl/zorgboerderij/?boerid=104> ( geraadpleegd op 7 april 2009)

<http://www.lievegoedzorggroep.nl/index.php?page=96> ( geraadpleegd op 7 april 2009)

<http://www.hkz.nl/content/view/54/143/> ( geraadpleegd op 20 april 2009)