

**Leni Beukema** is hoofddocent bij de Universiteit van Utrecht en is daarnaast als zelfstandig handelingsonderzoeker gevestigd.

**Christa Kleijnen** is als locatiedirecteur van Parc Imstenrade werkzaam bij de Vitalis WoonZorg Groep.

Binnengekomen 11 juni 2007

Geaccepteerd 16 augustus 2007

## VRAAGSTURING VRAAGT OM REFLEXIEF ONDERNEMEN – PRAKTIJKBIJDRAGE

LENI BEUKEMA  
CHRISTA KLEIJNEN

27

VRAAGSTURING VRAAGT OM REFLEXIEF ONDERNEMEN – PRAKTIJKBIJDRAGE

### INLEIDING

De laatste jaren heeft Parc Imstenrade, een residentiële woonvorm voor senioren te Heerlen, een proces in gang gezet om vraagsturing te verankeren in het professioneel handelen van de medewerkers en in de bedrijfsvoering van de organisatie. Daarbij zijn resultaten bereikt om trots op te zijn: tevredenheid bij bewoners – zoals blijkt uit de bewonersonderzoeken –, laag ziekteverzuim bij medewerkers, productiecijfers die snel groeien en een enthousiast managementteam. We denken dat deze resultaten niet zomaar zijn ontstaan. Ze komen voort uit een breed gedragen opvatting over vraagsturing in de hele organisatie, uit grote betrokkenheid van medewerkers bij hun cliënten en uit voortdurende aandacht voor borging en voor implementatievraagstukken. In dit artikel willen wij dan ook uiteenzetten hoe dit veranderingsproces in Parc Imstenrade is verlopen.<sup>1</sup> Bovendien zijn wij ervan overtuigd dat, hoewel Parc Imstenrade een unieke locatie is, een aantal kernthema's die voor ons proces relevant bleken, ook in andere contexten bruikbaar kunnen zijn. Deze kernthema's komen op verschillende niveaus tot uitdrukking, die we in dit artikel successievelijk willen behandelen.

Allereerst gaat het om de visie die ten grondslag ligt aan het handelen van betrokkenen. Deze visie is in eerste instantie 'beleden', dat wil zeggen een vaststelling van de wenselijke situatie. Het is de kunst om deze beleden visie ook te verankeren in het praktisch handelen van medewerkers (Argyris, 1996). Daarom is ook een tweede niveau van belang: de praktijk in het primair proces, zoals dat vorm krijgt in de interactie tussen medewerkers en cliënten. Om de beleden visie ook daadwerkelijk te verankeren in de organisatie blijken ten derde een aantal voorwaarden op het niveau van het secundair proces essentieel. Daarom hebben we ook uitgebreid aandacht besteed aan dit niveau, de voorwaarden om vraagsturing in de organisatie te verankeren: Wat vraagt het van medewerkers en van het management? Hoe borg je processen die in gang zijn gezet? Tot slot zijn er tussen de verschillende niveaus (de visie, het primair en het secundair proces) verwante thema's te vinden. In onze ogen biedt deze verwantschap mogelijke aanknopingspunten voor beleid in de ouderenzorg. Hierop gaan we in het laatste deel van dit artikel in. Maar we beginnen met een korte introductie op het concept van vraagsturing en het traject rond vraagsturing dat we op Parc Imstenrade hebben ingezet.

## VRAAGSTURING: DE KERN VAN HET VERHAAL

Vraagsturing is al een flink aantal jaren een kernthema in de zorg voor senioren. Het concept vraagsturing beoogt een antwoord te zijn op processen van individualisering en reflexieve modernisering in onze samenleving (Giddens, 1990, 1991; Valkenburg en Lind, 2002). Het begrip verwijst naar de transformatie van een institutionele, aanbodgeoriënteerde benadering van zorg, naar zorg die de individuele cliënt als uitgangspunt en als regisseur van het zorgproces neemt. Deze transformatie beïnvloedt de sector van de ouderzorg in sterke mate. Als gevolg van demografische ontwikkelingen en betere algemene gezondheidszorg is deze sector het snelst groeiende deel van de zorg in ons land. Was in 2000 nog 23% van de Nederlanders 55 jaar en ouder, in 2030 zal dit percentage zijn opgelopen tot 35% (Schippers, 2002). Het fenomeen van de dubbele vergrijzing betekent dat er niet alleen meer senioren zullen zijn, maar dat deze senioren ook een hogere leeftijd zullen bereiken. Het wordt bovendien beter mogelijk om tot op hoge leeftijd een actieve levensstijl te handhaven (Schippers, 2002).

De implementatie van vraaggestuurde zorg is niet alleen urgent vanuit de genoemde maatschappelijke tendensen, maar ook door een veranderend beeld op ouderdom. Van oudsher wordt ouderdom in onze cultuur niet gezien als een bron van rijkdom en wijsheid, maar eerder als de oorzaak van aftakeling en afhankelijkheid (zie bijvoorbeeld Niessen, 1995; Warners, 1998). Deze visie op ouderdom is één van de belangrijkste pijlers onder het deficitmodel, waarin de institutionele zorg de afhankelijkheid van cliënten benadrukt en vergroot. Tegenover dit deficitmodel worden beelden van ouderdom<sup>2</sup> geplaatst, waarin het individu wordt gedefinieerd als actief persoon en waarin het motto lijkt te zijn: voor altijd jong. In deze visie zijn ouderen gezond, onafhankelijk en gemotiveerd en in staat tot het zelfstandig leven van hun leven.

In de nabije toekomst zal deze visie ook noodzakelijker worden. Onderzoek (bijvoorbeeld Motivaction, 2001; Nies, 2001; Penninx, 2005) wijst uit dat de senioren van de toekomst beter opgeleid zijn, een hoger inkomen hebben en een grotere diversiteit in leefstijl hebben dan de huidige generatie senioren. Zij zullen

gericht zijn op het maken van eigen keuzen en het op peil houden van hun gezondheid. Vraagsturing is in deze redenering een logische stap om senioren in staat te stellen hun onafhankelijkheid te bewaren.

In de onderzoeksrapportage *Het beleid van het ministerie van SZW in een vraaggericht perspectief* (Valkenburg, in druk) worden drie hoofdbetekeningen<sup>3</sup> van vraagsturing beschreven: doen wat de klant wil; vraagsturing vanuit een institutioneel perspectief en vraagsturing vanuit een wederkerig perspectief. In de eerste variant, 'doen wat de klant wil', is de vraag van de klant – in de meest directe zin van het woord – sturend voor het aanbod. In de tweede variant heeft vraagsturing betrekking op het streven naar door de overheid vastgestelde doelstellingen, oplossingsstrategieën en op het vertalen van ter beschikking gestelde instrumenten naar de specifieke situatie van individuele cliënten. De derde variant heeft betrekking op vraagsturing vanuit een wederkerig perspectief. Deze variant streeft ernaar cliënten te ondersteunen om zelf op een adequate manier regie te voeren over hun leven. Regievoering is 'adequaat' als zij bijdraagt aan de maatschappelijke integratie, de zelfstandigheid en emancipatie van de klant.

In het verandertraject dat hier wordt beschreven, is de derde variant als uitgangspunt genomen. Kern daarvan is dat de cliënt in staat gesteld dient te worden om zelf de regie over het eigen leven te voeren.

Ondersteuning daarvan krijgt concreet gestalte in de interactie tussen professional en cliënt. De vraag van de cliënt is sturend voor de acties van de professional, maar deze speelt zelf ook een actieve rol en is als persoon aanwezig. In de interactie tussen cliënt en professional zijn van beide kanten betekenissen, normen en hulpbronnen in het spel, beiden geven vorm aan de concrete beantwoording van de vraag van de cliënt. Vraagsturing vraagt daarbij om een integrale benadering van het management, waarbij de visie op de relatie met de cliënt wordt vertaald naar de interne processen binnen de organisatie zelf. Een integrale benadering is daarbij een noodzakelijke, maar niet voldoende voorwaarde. Medewerkers moeten immers kunnen ervaren wat een wederkerige relatie tussen henzelf en hun cliënten in zou kunnen houden, hoe vertrouwen

en verantwoordelijkheid in een dergelijke relatie betekenis krijgt. Dat veronderstelt een wederkerige relatie tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en hun leidinggevend: medewerkers horen niet meer van leidinggevend wat goed en wat fout is, maar er wordt samen gesproken over de vraag hoe er tot vraaggestuurde kaders kan worden gekomen. Deze nieuwe manier van werken veronderstelt het nodige van het management. Zij zijn verantwoordelijk voor een sfeer waarin wederzijds naar elkaar wordt geluisterd en mensen de ruimte krijgen om hun eigen werk vorm te geven. Bovendien staat het management voor de taak om als persoon het goede voorbeeld te geven, om te gaan met de onzekerheid die inherent is aan vraagsturing (het antwoord staat immers niet van tevoren vast) en tegelijkertijd de doelgerichtheid en daarbij behorende timing niet uit het oog te verliezen.

In dit artikel staat dan ook de vraag centraal hoe een wederkerige invulling van vraagsturing kan worden gerealiseerd in een situatie waarin vooral de opvatting 'klant is koning' de boventoon voerde. Dat deze laatste genoemde opvatting binnen Parc Imstenrade werd gehanteerd, kan worden verklaard door de ontstaansgeschiedenis en opzet van deze locatie.

## PARC IMSTENRADE

Parc Imstenrade is een onderdeel van de Vitalis WoonZorg Groep, waarvan het hoofdkantoor in Eindhoven is gevestigd. De locatie is in 2000 gestart als residentiële woonvorm voor actieve senioren en behoort tot de meer luxe woonvormen. Parc Imstenrade is gevestigd in de oude, monumentale vroedvrouwenschool in Heerlen, die is gerestaureerd en geschikt gemaakt voor bewoning door senioren. Deels ging het om zo'n 120 huurappartementen, waarvan dertig in de sociale huurklasse. Naast dit monumentale gebouw zijn toentertijd 57 nieuwe koopappartementen gerealiseerd. De Vitalis WoonZorg Groep heeft gekozen voor een benadering waarbij naast de woonvoorziening een aantal aanvullende voorzieningen en diensten aanwezig zijn (restaurant, kapper, winkel, fysiotherapie, zorg). Deze diensten worden – met uitzondering van de zorg en de welzijnsactiviteiten – uitgevoerd door zelfstandige ondernemers die zichzelf financieel moe-

ten kunnen bedruipen. Voor de zorg betekent dit dat er wordt gewerkt met het persoonsgebonden budget (PGB) en met privéfinanciering. Voor de zorgmedewerkers impliceert dit dat zij eerst 'de productie moeten verdienen' alvorens er ook sprake is van werkgelegenheid. Daardoor is als grondhouding 'de klant is koning' (de hiervoor genoemde eerste variant van vraagsturing) als vanzelfsprekend in de dagelijkse routines van medewerkers opgenomen.

*'We zeggen gewoon nooit nee. Als een bewoner 's nachts gedocht wil worden, kan dat ook, bij wijze van spreken' (verzorgende).*

De zorg is de afgelopen jaren langzaam maar zeker meegegroeid met de vraag van de bewoners: van een team met zes medewerkers in 2000 waren er bij de start van het traject ongeveer dertig medewerkers in de zorg in dienst bij Parc Imstenrade. Daarnaast waren er een tiental huishoudelijk medewerkers, drie medewerkers in de ondersteunende diensten en twee activiteitenbegeleiders in het net opgezette huiskamerproject voor bewoners die dagopvang nodig hebben. Gedurende het verandertraject werd er gewerkt aan nieuwbouw van 122 nieuwbouwappartementen, die behoren tot de (zeer) comfortabele klasse. In deze nieuwbouw werd bovendien een zorghotel gevestigd, waar cliënten particuliere verpleeghuiszorg, somatisch of psychogeriatrisch, ontvangen. Tot slot kent de nieuwbouw een ruimte voor dagopvang en een centrale ontmoetingsruimte voor alle bewoners.

Door de groei van de dienstverlening op Parc Imstenrade bestond er bij management en medewerkers behoefte om op systematische wijze een meer wederkerige vorm van vraagsturing te ontwikkelen, die voortbouwde op de aanwezige grondhouding. Het tot dan toe gehanteerde concept van vraagsturing was goed vol te houden bij een kwantitatief én kwalitatief geringe zorgvraag: medewerkers hadden voldoende ruimte om direct in te spelen op wensen van cliënten en de zwaarte van de zorgvraag was niet hoog. Deze praktijk, waarin uitsluitend de klant koning was, stuitte op een aantal problemen.

Allereerst ontstonden er door de kwantitatieve groei van de vraag naar ondersteuning temporele proble-

men: waar voorheen met elke bewoner afspraken gemaakt konden worden over het tijdstip waarop de medewerker zou komen, groeide het lijstje cliënten dat de medewerker meekreeg. Wanneer dan bij mevrouw A de ondersteuning enigszins uitliep, kon de afspraak met meneer B niet meer worden gehaald. De individuele vraag moest dus ingebed worden in en afgestemd worden op een collectieve vraag. Bovendien groeide de noodzaak om het methodisch handelen van de professionals op meer systematische wijze dan tot dan toe vast te leggen.

Ten tweede bleek dat de kwalitatief zwaardere zorgvraag een groter beroep deed op de professionele kennis van de medewerkers. Zo nam het aantal (licht-)dementerende bewoners toe, wat een nieuwe situatie met zich meebracht en nieuwe eisen stelde aan de relatie tussen bewoner en medewerker: 'de klant is koning' voldeed niet meer als uitgangspunt. Voor medewerkers werd steeds belangrijker welke grenzen zij konden stellen vanuit hun eigen professionaliteit en ethiek.

Tot slot groeide met de komst van nieuwe medewerkers (ten gevolge van de nieuwbouw) ook de ondersteuningsvraag. Deze medewerkers waren veelal afkomstig uit zorginstellingen waarin sterk aanbodgericht werd gewerkt. Zij waren gesocialiseerd in de institutionele aanpak van vraagsturing en van hen werd gevraagd om het cliëntenperspectief als uitgangspunt van hun handelen te nemen.

Deze ontwikkelingen brachten de wens naar voren om een gedeelde, wederkerige visie te expliciteren en in praktijk te brengen. Deels bouwde deze wederkerige visie voort op bestaande routines en werkwijzen van medewerkers en management, die geëxpliciteerd en bediscussieerd moesten kunnen worden, zodat ook nieuwe medewerkers zich het concept van Parc Imstenrade eigen konden maken. De grondhouding bleef dat medewerkers in principe positief reageren op de wens van de cliënt. Een volgende stap is dat vanuit deze positieve grondhouding in interactie wordt vastgesteld wat de ondersteuningsvraag is en op welke wijze de medewerker deze vraag aanpakt. De professionele kennis van de medewerker en de kennis van de bewoner over de eigen situatie worden in deze interactie bij elkaar gebracht. Deels werden ook nieuwe attitudes en methodisch handelen gevraagd, met name

omdat duidelijk werd dat de vereiste vraaggerichte omgang met de bewoners onvoldoende aansloot op wat medewerkers zich op hun opleiding of in hun vorige werk eigen hadden gemaakt. Vertegenwoordigers van bewoners en bewoners die zelf als vrijwilliger op Parc Imstenrade werkzaam waren, deelden de analyse en ondersteunden het verandertraject volop.

## DE OPZET VAN HET VERANDERTRAJECT

Het traject is gestart met een brede introductie op de beleden visie op vraagsturing: Waar willen we naartoe werken en op welke manier willen we dat gaan doen? Weliswaar was daarin een duidelijke richting aangebracht, maar het was uitdrukkelijk onze bedoeling dat de weg waarlangs het doel bereikt zou gaan worden (en daarmee ook de concrete invulling van het principe van vraagsturing), een gezamenlijke activiteit zou worden. Alle betrokkenen van Parc Imstenrade (management, medewerkers, vrijwilligers en bewoners) zijn voor deze introductie uitgenodigd. De discussie gaf een eerste zicht op de verschillende perspectieven op vraagsturing binnen Parc Imstenrade. De oudgedienden onder de medewerkers vonden dat ze al alles deden om de cliënten tegemoet te komen, bewoners gaven aan dat het goed wonen was op Parc Imstenrade maar dat er nog wel wat voorzieningen misten, sommige nieuwe medewerkers vonden de cliënten 'verwend':

*'Als ik dit vergelijk met wat ik tegenkwam in het verpleeghuis waar ik hiervoor zat... Hier worden mensen op hun wenken bediend. Dat is wel goed, maar het kan ook wel eens te ver gaan' (verzorgende).*

Een volgende stap was training van alle medewerkers en van het management op de volgende punten: vaststelling van de visie, reflectie op huidige routines en discussie over gewenst gedrag én reflectie op onderlinge samenwerking binnen en tussen de verschillende disciplines. Daarmee is een gezamenlijk kader vastgesteld, waarop de huidige en gewenste situatie tegen elkaar konden worden afgezet en deelnemers zowel naar hun eigen handelen als naar het handelen van team en leidinggevenden expliciet leerden reflecteren.

En juist deze reflectie is een essentieel punt in vraagsturing:

*'Je kunt wel bij elke cliënt hetzelfde doen, maar dat is geen vraagsturing. Je hebt eigenlijk met iedereen een ander contact en je speelt dus ook steeds opnieuw op de situatie in. Maar dan moet je ook wel weten hoe je zelf op dingen reageert, anders werkt het echt niet' (medewerker service-corner).*

Vervolgens is intervisie gestart, waarin is gesproken over de praktijk van vraagsturing: Waar gaat het goed? Waar lopen we tegenaan? Welke voorwaarden ontbreken nog om vraagsturing ook te verankeren? De resultaten van deze discussies werden in het managementteam besproken, op hun consequenties geanalyseerd en in verbinding gebracht met de doorlopende veranderingen op het wooncomplex als gevolg van de nieuwbouw, de komst van nieuwe bewoners, de ontwikkeling van nieuwe producten, enzovoort. Dat leverde enerzijds op het 'formele' vlak aanknopingspunten voor beleid op, zoals een herziening van de zorg- en welzijnsdossiers, het vaststellen van allerlei nieuwe protocollen. Anderzijds besteedden we aandacht aan de 'informele' of cultuuraspecten van het veranderingsproces: Wie nam welke rol op zich? Hoe veranderen verhoudingen binnen en tussen teams?

Na afloop van het intervisietraject is de aandacht voor de borging verschoven naar het managementteam zelf. Driemaandelijks werd tijd ingeruimd om – los van de hectiek van alle dag – stil te staan bij de ontwikkeling van vraagsturing en belangrijke thema's die daar een rol bij spelen. In deze bijeenkomsten bleek het essentieel om de individuele ontwikkeling van de afzonderlijke leden van het managementteam te verbinden aan de ontwikkeling die de organisatie als geheel doormaakte: de bijeenkomsten startten vaak met een kort rondje over ieders belevenissen van de afgelopen tijd, de impact die deze hadden op het eigen functioneren en de eventuele ondersteuningsvragen die hieruit naar voren kwamen. Juist vanuit deze aandacht voor het individu kwam gezamenlijkheid tot stand, wat de samenhang van visie, beleid en dagelijkse praktijk zeker ten goede is gekomen.

## VRAAGSTURING: NIET BIJ VISIE ALLEEN

In het verandertraject is vraagsturing niet opgevat als een nieuwe methodiek of als een instrument om medewerkers te ondersteunen bij hun omgang met bewoners/cliënten. Integendeel, vraagsturing vraagt het nodige van iedereen in de organisatie. Wanneer bewoners namelijk echt als uitgangspunt van het handelen van medewerkers en management worden genomen, wordt er *individueel* én naar de *persoon* gekeken: Hoe is het met diens welbevinden? Welke vragen worden gesteld en welke niet? Wat kunnen we als organisatie bieden om dat welbevinden te verhogen? Dat betekent dat medewerkers een cliënt niet meer zien in de functie van hun eigen professionaliteit, zoals dat van oudsher het geval was. Medewerkers uit de zorg waren heel zorgvuldig in het kijken naar de zorgvraag, medewerkers van de technische dienst hielpen vol aandacht technische problemen in de appartementen verhelpen. Maar naast deze 'deelvragen' heeft elke individuele cliënt een eigen verhaal, van waaruit de vraag (al dan niet expliciet) wordt gesteld. Aandacht voor deze persoon en zijn/haar verhaal was er impliciet wel binnen Parc Imstenrade, maar deze was afhankelijk van de betreffende medewerker en van wat deze tegenkwam. In de trainingen en intervisie is dan ook veel aandacht besteed aan het kijken naar de persoon. De cirkel van de individueel (of wederkerig) vraaggerichte benadering was hierbij een belangrijk hulpmiddel (Coenen-Hanegraaf e.a., 1998; Beukema en Van der Vlist, 2001). In deze cirkel zijn aandachtsgebieden benoemd (zie figuur A pagina 33), waarmee zicht kan worden gekregen op het individu en op de cliënt als persoon: Waar loopt deze warm voor en wat zijn essentiële elementen in diens leven? Daarmee richt de interactie zich dus niet alleen op de concrete zorgvraag, maar juist op het proces van de interactie zelf en de achtergronden van de gestelde vraag. Het gaat bij vraagsturing erom samen zicht te krijgen op de aard van de bejegening, die voor een cliënt het meest geschikt is. Sommigen willen graag ondersteuning bij zaken die hen moeilijk vallen, anderen zijn juist gericht op een zo groot mogelijke zelfstandigheid.

De cirkel biedt professionals dus handreikingen voor het stellen van vragen naar de situatie waarin de cliënt

zich bevindt in plaats van het aanreiken van oplossingen voor, vaak niet-gestelde, vragen.

*Tijdens de training was één van de oefeningen het hanteren van de verschillende manieren waarop vragen gesteld kunnen worden. Het overgrote deel van de medewerkers beperkte zich tot het stellen van informatieve en oplossingsgerichte vragen ('Verveelt u zich? We hebben op dinsdag een zangclubje, is dat niet iets voor u?'). Ontwikkelingsgerichte vragen of vragen naar achtergronden van de cliënt waren op dat moment nauwelijks onderdeel van het professionele repertoire.*

32 Door de discussies en oefeningen met deze cirkel ontstond een gezamenlijke taal en betekenisgeving, waarmee medewerkers vanuit alle disciplines langzaam maar zeker vertrouwd raakten.

*'Ik ben wel anders gaan kijken naar bewoners. Minder als cliënten, meer als mensen. En daardoor gebeuren er ook andere dingen. Zo stond ik laatst aardbeien schoon te maken bij iemand en vertelde ik dat ik dat thuis ook heel veel doe en er dan leukere jam van maak. Dat maakte iets bij haar los, ze ging vertellen over haar eigen leven. Ik kapte dat deze keer niet af vanwege de tijd, dus we hebben even heerlijk zitten praten. Dat scheidt toch een band, ik begrijp nu beter wat ze bedoelt en kan haar ook beter verzorgen' (verzorgende).*

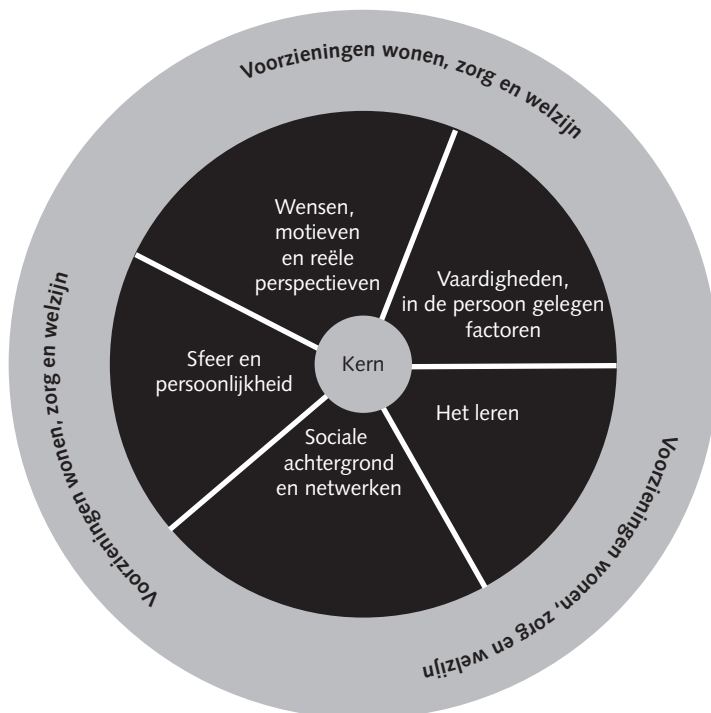
Door de gezamenlijke taal gingen niet alleen individuele medewerkers meer persoonsgericht communiceren met bewoners, maar werd ook de communicatie tussen verschillende disciplines over bewoners/cliënten vergemakkelijkt. Dat leidde tot meer aandacht voor de signaalfunctie, die van wezenlijk belang is bij vraagsturing. Aandacht voor de verborgen boodschappen die bewoners geven of voor vragen die wel worden gesteld, maar tot nu toe niet tot de dienstverlening vanuit de organisatie behoren, werd meer op waarde geschat.

*'Als je bij bewoners een televisie komt maken, hoor je heel wat. En daar zitten ook vragen aan onze organisatie tussen, bijvoorbeeld dat mensen*

*wel georganiseerd naar de schouwburg zouden willen. Daar kunnen wij dan weer wat mee. Medewerkers uit de zorg komen natuurlijk lang niet overal en als ze ergens komen, hebben ze vaak niet zo veel tijd' (huismeester).*

Medewerkers van de receptie, de huishouding en de technische dienst vonden weerklank voor de zaken die ze bij bewoners/cliënten waarnamen en waar ze tot dan toe alleen in extreme gevallen actie op konden ondernemen. Doordat het belang van signaleren werd onderkend, kon ook worden gezocht naar de wijze waarop medewerkers vanuit verschillende afdelingen met elkaar kunnen samenwerken om de vraag van bewoners/cliënten systematisch boven tafel te krijgen. Vaker dan voorheen werd geanticipeerd op vragen die individuele bewoners stelden, maar ook op vragen die voor meerdere bewoners aan de orde waren, maar waar (nog) geen product op was ontwikkeld.

Dit sluit aan op een sterk punt dat Parc Imstenrade van oudsher heeft door het werken met persoonsgebonden budgetten. Bewoners/cliënten voeren financieel de regie over hun vraag en het beroep dat zij doen op ondersteuning vanuit Parc Imstenrade. Zij maken dus ook zelf de afweging of zij wel gebruik willen (blijven) maken van de geboden ondersteuning en dat maakt hun positie in de interactie met de professionals van de organisatie natuurlijkerwijze sterker dan wanneer ze geen financiële regie hebben. Voor medewerkers betekent dit dat ondernemerszin logisch in het verlengde van vraagsturing ligt: ondersteuning moet daadwerkelijk in een behoefte voorzien, anders wordt deze niet afgenomen door de bewoners/cliënten. Doordat bovendien in het traject rond vraagsturing een benadering is gekozen waarin ondersteuning op de gebieden wonen, welzijn en zorg en de dienstverlening daaromheen in samenhang worden opgepakt, verruimt dat ook de mogelijkheden om samen met bewoners/cliënten nieuwe producten te ontwikkelen of bestaande producten klantvriendelijker in te vullen. Denk bijvoorbeeld aan het opzetten van een was- en strijkdienst, het uitbreiden van de vervoersservice, de opzet van dagbesteding voor licht-dementerende bewoners. Het sociale en economische ligt zo in elkaars verlengde: medewerkers voelen zich net zoals het management verantwoordelijk voor het leveren



<i>Wensen en motieven:</i>	Wat wil een senior? Waarom wil/moet hij gebruikmaken van professionele ondersteuning? Hoe wil iemand zijn of haar leven vormgeven, zowel als het gaat om de dagelijkse invulling ervan als om de plannen voor de rest van het leven? Soms gaat het er ook om de vraag achter de vraag te ontdekken.
<i>Vaardigheden:</i>	Bij het ouder worden, maar ook bijvoorbeeld door het verhuizen naar een nieuwe omgeving, gaan mensen andere vaardigheden aanspreken. Het omgaan met nieuwe mensen in die omgeving vraagt soms behoorlijk veel van de sociale vaardigheden.
<i>Het leren:</i>	Mensen leren op verschillende manieren. Ze hebben hun eigen tempo om nieuwe informatie te verwerken. Bij de één werkt het prima als je dingen vertelt, de ander heeft het graag op papier, weer een ander kan het beter zien of doen.
<i>Sociale achtergrond/ leven netwerken:</i>	Senioren hebben een heel leven achter zich, waarin ze gewend zijn hun op een bepaalde manier vorm te geven. Aandacht voor deze levensloop is essentieel om te begrijpen waarom mensen reageren zoals ze reageren. Bij netwerken valt te denken aan groepen waarvan iemand deel uitmaakt. Familie is hiervan een voorbeeld, maar het kan ook een kerkelijke gemeenschap zijn.
<i>Sfeer en persoonlijkheid:</i>	Iedereen ontwikkelt zich in de loop van het leven tot een bepaalde persoonlijkheid. Hij heeft ideeën en gevoelens over zichzelf op grond waarvan hij op een bepaalde manier denkt en handelt.

**Figuur A: De cirkel van de individueel (of wederkerig) vraaggerichte benadering.**



van goede producten en zijn in die zin dan ook op te vatten als vraaggestuurde ondernemers. Deze constatering leidde aan onze kant tot uitbreiding van de competenties rond vraagsturing met die van vraaggestuurde ondernemerszin. In de zorgsector is dat een nieuw fenomeen: de cliënten kwamen tot nu toe vanzelf als ze ergens woonden, nu moet er ook voor gezorgd worden dat ze de dienstverlening af blijven nemen.

## PROFESSIEEL HANDELEN VAN MEDEWERKERS

Hiervoor is al iets gezegd over wat vraagsturing betekent voor het denken en handelen van medewerkers. In deze paragraaf willen we dieper ingaan op wat vraagsturing betekent voor de professionaliteit van medewerkers. Immers, als vraagsturing wordt opgevat als het verhogen van de wederkerigheid in de interactie tussen bewoner/cliënt, brengt dat ook een hernieuwde invulling van professioneel handelen met zich mee. Zo wordt in vraagsturing een groot beroep gedaan op de inhoudelijke deskundigheid van de professionals: van hen wordt verwacht dat ze hun repertoire bij elke persoon op het juiste moment flexibel in kunnen zetten. Dat vereist overzicht over dat repertoire én beoordelingsvermogen van de inzet ervan. Maar vraagsturing betekent dus ook grenzen stellen, zonder dat afbreuk wordt gedaan aan het leggen van de regie bij de klant. Zoals in één van de trainingsbijeenkomsten naar voren kwam:

*'Als mevrouw S. suikerziekte heeft en weet dat ze daarom eigenlijk niet te veel suiker mag, maar daar toch om vraagt, dan geef ik dat. Het is haar leven en zij kan de consequenties van haar handelen overzien. Maar als mij wordt gevraagd om met vuile naalden te spuiten, zal ik dat niet doen. Ik heb ook mijn eigen verantwoordelijkheid' (verzorgende).*

Vraagsturing vereist het vermogen om contact te maken: Kan de bewoner/cliënt het eigen verhaal kwijt? Kan de medewerker de vraag ook in de relevante context plaatsen? In het gesprek met de bewoner/cliënt moet de medewerker de eigen professionele

kennis steeds opnieuw bezien: Wat is hier nodig, wat niet? Hiermee wordt niet alleen een groot beroep gedaan op de professionele expertise van de medewerker, maar ook op diens relationele competenties.

*'We hebben met meneer J. afgesproken dat we hem dinsdag en vrijdag douchen. Maar als je daar binnenkomt, moet je nog maar afwachten of hij dat ook werkelijk wil. Dus daar vraag ik altijd: 'Meneer J., gaan we vandaag douchen?' En af en toe heeft hij geen zin en wil liever morgen douchen. Maar als je datzelfde bij mevrouw S. zou doen, zou die totaal in paniek laten. Die is echt afhankelijk van structuur, dus die staat al te wachten als ik aankom en loopt meteen naar de douche. Daar moet je die vraag dus juist niet stellen' (verzorgende).*

Soms slaat de aandacht voor de persoon door en wordt de relatie meer die tussen familieleden: medewerkers geven bewoners/cliënten hun thuisnummer, waarop deze de medewerker midden in de nacht bellen omdat ze hun ketting kwijt zijn. Kwaliteit van interactie betekent dus empathisch vermogen, communicatieve vaardigheden, maar betekent ook grenzen kunnen stellen.

Een andere grens betreft de negatieve keerzijde van vraagsturing: die waarin de medewerker zich onheus bejegend voelt door de cliënt/bewoner. Ook in die gevallen wordt van de medewerker gevraagd om toch vanuit contact aan te geven dat er een grens wordt overschreden. Hier voelen medewerkers zich vaak onzeker en hebben ondersteuning nodig van leidinggevenden om de eigen grenzen te leren bewaken en daar adequaat mee om te leren gaan. Bij het vaststellen van de vraaggestuurde gedragscode was dit een aanvulling die in de interviewbijeenkomsten naar voren kwam.

Hiermee komt aan het licht dat vraagsturing een groot beroep doet op het reflexief vermogen van medewerkers: zij worden geacht in staat te zijn om een adequate relatie met de bewoner/cliënt op te kunnen bouwen en daar ook hun eigen rol in te zien. Het gaat niet alleen om de vraag van de bewoner/cliënt, maar ook om de wijze waarop de medewerker daarop reageert.



Dat wil zeggen dat de eerder weergegeven cirkel een hulpmiddel is bij het opbouwen van een vertrouwensrelatie tussen cliënt en medewerker, maar ook bij het zicht krijgen op de medewerker als persoon en bij het opbouwen van het reflexief vermogen van de medewerker. Contact verloopt met de ene bewoner/cliënt gemakkelijker dan met de andere. Vraagsturing betekent dat er nooit vanuit standaarden wordt gereageerd en wat is in die verschillende situaties de eigen rol, hoe kan de medewerker die rol beter hanteren en hoe bewaakt zij of hij de eigen grenzen?

*'Ik ben een dominant iemand, zo blijkt. Dus ik druk vaak een stempel op de situatie. Daar moet ik me bewust van zijn, anders wals ik zo over een cliënt heen' (verzorgende).*

Niet alleen de aard van de bejegening is aan de orde bij vraaggestuurd werken. Ook het methodisch handelen, de opzet van de zorg- en welzijnsdossiers, de aard en de omgang met protocollen vereist herziening. Dit is in Parc Imstenrade enerzijds gebeurd bij de voorbereiding op het behalen van het bronzen keurmerk, waarbij alle procedures en protocollen opnieuw onder de loep zijn genomen. Deze methodische herijking is anderzijds een continu proces geworden, waar leidinggevenden en medewerkers steeds alert op zijn. Zo zijn de aandachtspunten uit de cirkel van de individuele vraaggerichte benadering opgenomen in het zorg- en welzijnsdossier én in de coaching van leidinggevenden en coördinatoren van medewerkers. Juist deze alertheid is belangrijk bij de borging van vraaggestuurd werken in de totale bedrijfsvoering.

## REFLEXIEF MANAGEN

In de loop van het proces bleek dat vraagsturing niet ophoudt bij de relatie medewerker-clieënt. Ook in de coaching van leden van het managementteam en in de wijze waarop het managementteam zich vraagsturing eigen weet te maken is een vraaggestuurde aanpak noodzakelijk. Namelijk, een traject vraagsturing inzetten is één ding, het vervolgens ook borgen is eigenlijk nog veel belangrijker. Het gaat om het vasthouden van de nieuw verworven taal, betekenisgeving en werkwij-

zen, die gebaseerd zijn op voortdurende ontwikkeling. Vaststaande structuren en communicatiekanalen moeten herijkt en aangevuld worden met flexibele communicatie en handelwijzen. Flexibiliteit is een vereiste om medewerkers ruimte te bieden in te kunnen spelen op de steeds wisselende behoeften van individuele cliënten. Daarbij moet voortdurend de afweging worden gemaakt tussen individuele behoeften en collectieve kaders: als het werk bij de ene cliënt uitloopt, zal de volgende later kunnen worden geholpen dan is afgesproken.

Om medewerkers goed te kunnen ondersteunen is het bovendien van belang dat leidinggevenden werken aan de eigen ontwikkeling. Daartoe moeten zij in staat worden gesteld, zowel in de ruimte in hun takenpakket als in de reflectie op hun eigen rol en handelen. En dit alles wordt gevraagd in een omgeving, die officieel vraagsturing hoog in het vaandel heeft staan, maar in de praktijk soms meer belemmeringen dan mogelijkheden daartoe creëert. Zo doen bijvoorbeeld de toename van de financieringsstromen in de zorg (AWBZ, zorgverzekering, PGB én gemeente) een groot beroep op de creativiteit van het financieel management om integraal werken ook daadwerkelijk mogelijk te maken. Kortom, de richting van vraagsturing staat vast, de weg ernaartoe niet altijd, of preciezer: meestal niet.

In Parc Imstenrade hebben we gekozen voor het werken vanuit contact: een persoonlijke benadering blijkt het sterkst te zijn in het neerzetten van gezamenlijke vernieuwing. Daarbij gaat het om contact met cliënten/bewoners, om contact met medewerkers en om contact met elkaar. Naarmate een instelling groeit, vraagt de organisatie van dat contact de nodige aandacht, maar dit heeft wel steeds prioriteit in de gesprekken. Een aantal keren per jaar wordt er in het managementteam pas op de plaats gemaakt om ruimte te maken voor evaluatie van de individuele ontwikkeling van de leden en voor de verbinding daarvan met de ontwikkeling van vraagsturing in de organisatie. Juist reflectie op die verbinding is essentieel om het functioneren van de afzonderlijke leden van het managementteam te optimaliseren en om een gezamenlijk verhaal neer te kunnen blijven zetten. Bovendien wordt daarmee een routine ontwikkeld van

samenwerking vanuit de cliënt en van elkaar aanspreken op gedrag zonder dat dit bedreigend is. In de loop van het traject wordt het mogelijk om verantwoordelijkheden (inhoudelijke en financiële) zo laag mogelijk in de organisatie te leggen op basis van vertrouwen in ieders competenties en commitment. De resultaatverantwoordelijkheid van leidinggevendene neemt navolgend toe. Wat we zien, is dat dit schoksgewijs verloopt: de ene leidinggevende gaat hierin sneller dan de andere, legt de nadruk op andere zaken, heeft een andere samenstelling van de teams, enzovoort. Ook hier is van belang om te blijven reflecteren op deze verschillen en ze als vanzelfsprekend te zien.

Een volgende stap is het opzetten van een 'train de trainers-programma': de coördinatoren worden ondersteund bij het trainen van medewerkers op het punt van vraagsturing. Als coördinator zijn zij verantwoordelijk voor de continuïteit van de ondersteuning van een aantal cliënten/bewoners en van daaruit ook voor de coaching van medewerkers in hun dagelijkse werkzaamheden. Deze invulling van de functie van coördinator is noodzakelijk gezien de snelle groei van de zorgvraag binnen Parc Imstenrade: het aantal medewerkers in de zorg is inmiddels drie keer zo groot als bij de start van het traject. Door een leertraject te koppelen aan de noodzakelijke veranderingen die dit voor de functie van coördinator met zich meebrengt, beogen we het reflexief vermogen in de organisatie opnieuw een stap verder te brengen.

Voor het locatiemanagement ligt er een belangrijke taak in het organiseren van flexibiliteit in processen en het integraal opereren. Ook het verbinden van de interne ontwikkelingen met de ontwikkelingen in de omgeving vraagt het nodige. Het gaat hierbij om nieuwe samenwerkingsverbanden met andere organisaties, nieuwe financieringsstromen die in de organisatie hun intrede doen, nieuwe systemen en procedures die vanuit het hoofdkantoor worden ingebracht. Al deze ontwikkelingen hebben hun impact op het vraaggestuurde karakter van de organisatie en vereisen ook als zodanig de nodige aandacht. Zeker waar een locatie voorloper is in de inhoudelijke ontwikkeling richting vraagsturing, vraagt elke input van buiten een interne vertaalslag en veelal ook een discussie daarover met de

externe partners. Ook hier is essentieel dat reflectie op het eigen handelen het mogelijk maakt de eigen mogelijkheden en grenzen te onderkennen, zodat adequate deskundige ondersteuning op het juiste moment wordt binnengehaald.

## CONCLUSIES EN AANKNOPINGS- PUNTEN VOOR BELEID

Een wederkerige persoonsgerichte invulling van vraagsturing, zoals we die hebben geïntroduceerd en versterkt in Parc Imstenrade, vraagt op een aantal punten om een samenhangende aanpak. Wanneer we de verschillende thema's nader beschouwen, kunnen we een aantal lijnen tussen de verschillende niveaus in het traject aangeven, waarin die samenhang tot uitdrukking komt. Allereerst gaat het om de thema's contact en communicatie. De kwaliteit van vraagsturing staat of valt met de kwaliteit van het contact tussen medewerker en cliënt: de medewerker heeft zicht op de persoon nodig om vragen te kunnen kaderen en daar adequaat mee om te gaan en behoeft – naast tijd – reflectie en coaching om een dergelijk contact te kunnen maken. Om de kennis van medewerkers over bewoners vervolgens in te zetten voor de ontwikkeling van beleid (zoals bijvoorbeeld het oppakken van signalen die medewerkers opvangen) is een goede kwaliteit van de communicatie binnen de organisatie onontbeerlijk. Dat gaat om de organisatie van de communicatie, maar vooral om de openheid ervan.

Een tweede thema is flexibiliteit: zowel in het professioneel handelen van de individuele medewerker als in de planning en aansturing van de organisatie wordt voortdurend ingespeeld op het simpele feit dat er met mensen wordt gewerkt en er zich dus voortdurend onvoorspelbare zaken voordoen, op bedoelde en onbedoelde gevolgen van eigen handelen, op externe ontwikkelingen die intern worden vertaald, enzovoort. Een derde thema betreft de verbinding tussen inhoudelijke en financiële ontwikkelingen. Ons inziens is dit een krachtig punt van Parc Imstenrade: alle betrokkenen realiseren zich dat adequaat professioneel handelen financiële voorwaarden en consequenties kent. De inzet van het PGB heeft hieraan in belangrijke mate bijgedragen, maar ook met het complexer worden van

de financieringsstromen, is deze verbinding een gangbaar onderdeel van het dagelijks discours.

Ondernemerszin is dan ook niet een begrip dat wordt opgelegd aan de organisatie en met wantrouwen wordt bekeken, maar is uitgangspunt van handelen en daagt uit tot creativiteit.

Ons inziens is reflectie het thema dat voorgaande thema's verbindt: vraagsturing vraagt van alle betrokkenen om na te denken over eigen vooronderstellingen, routines en mogelijkheden tot veranderen. Zonder een reflexieve opstelling worden de voorgaande thema's al te snel instrumenteel ingezet, waardoor de menselijke maat uit het oog wordt verloren. Dat is ook de reden dat wij heel positief aankijken tegen de introductie van de normen voor verantwoorde zorg, zoals die op dit moment plaatsvindt.<sup>4</sup> Deze normen kunnen inhoudelijk versterkend werken op het traject in de richting van verdere vraagsturing en verbinden bovendien de verschillende processen in de organisatie. Door aan de hand van deze normen audits uit te voeren worden medewerkers en managers in de sector uitgedaagd om hun visie ook te concretiseren.

In het voorgaande is het verandertraject richting wederkerige vraagsturing binnen Parc Imstenrade beschreven. Een dergelijke korte weergave van een langdurig proces kent zijn beperkingen. Zo is het onmogelijk om alle zorgen en plezier weer te geven die gepaard gaan met een dergelijk traject, zoals het ook onmogelijk is het leerproces met alle problemen en inzichten te expliciteren. Tegelijkertijd maakt deze reconstructie voor ons duidelijk met hoeveel plezier alle betrokkenen in dit traject bezig zijn geweest en nog zijn. Inmiddels is het personeelsbestand verdriedvoudigd en het aantal bewoners bijna verdubbeld en blijkt vraagsturing wezenlijk voet aan de grond te hebben gekregen in de vernieuwde organisatie.

## NOTEN

1. Gebaseerd op onze ervaring als respectievelijk externe ondersteuner en locatiedirecteur.
2. Als we spreken over ouderdom, doelen we op de derde en vierde levensfase. De derde (die het beste deel van het leven is als we de advertenties van sommige verzekeraars mogen geloven) van 55 tot

75 à 80 jaar en de vierde waarin 'het echte ouder worden' plaatsvindt (Houben, 2002).

3. Valkenburg heeft deze betekenissen geformuleerd voor het sociaal beleid van de overheid in het algemeen. Ons inziens is het door hem gehanteerde onderscheid ook verhelderend voor de discussie over vraagsturing in de ouderenzorg.
4. De normen voor verantwoorde zorg zijn onderdeel van het Kwaliteitskader Verantwoorde Zorg, zoals die zijn opgesteld onder verantwoordelijkheid van een stuurgroep, waarin alle betrokken partijen in de zorg (cliëntenraden, beroepsverenigingen, zorgondernemers, inspectie, ministerie van VWS en zorgverzekeraars) deelnemen.

## LITERATUUR

- Argyris (1996) *Leren in en door organisaties; het hanterbaar maken van kennis* (vertaling door Th.H.J. Tromp). Schiedam: Scriptum Books.
- Beukema, L. en A. van der Vlist (2001) *Zoals het klokje thuis tikt... Vraaggericht organiseren in de ouderenzorg*. Utrecht: Jan van Arkel.
- Coenen-Hanegraaf, M., B. Valkenburg, M. Ploeg en H. Coenen (1998) *Begeleid Werken. Theorie en methodiek van de individuele vraaggerichte benadering*. Utrecht: Jan van Arkel.
- Houben, P. (2002) *Levensloopbeleid. Interactief levensloopbeleid ontwerpen in de tweede levenshelft*. Maarssen: Elsevier.
- Giddens, A. (1990) *The Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A. (1991) *Modernity and Self-Identity*. Cambridge: Polity Press.
- Motivaction (2001) *Burgerschapstijlen en overheidscommunicatie*. Amsterdam: Motivaction.
- Nies, H. (2001) *Zin in de toekomst*. Eindhoven: SVVE.
- Niessen, J. (1995) *Omzien naar een volwaardig leven – de intramurale ouderenzorg vanuit mijn bed bekeken*. Utrecht: SWP.
- Penninx, K. (2005) 'Ouder worden: demografische ontwikkelingen en maatschappelijke trends'. In: Overbeek R. en A. Schippers (ed.) *Vergrijzing in Nederland*. Utrecht: Lemma/NIZW.
- Schippers, A. (2002) *Ouderen in Nederland* (fact-sheet). NIZW, Utrecht.

Valkenburg, B. (in druk), *Het beleid van het ministerie van SZW in een vraaggericht perspectief*, onderzoeksrapportage.

Valkenburg, B. en J. Lind (2002), 'Orthodoxy and reflexivity in international comparative analysis'. In: Berkel, R. van en I. Hornemann Moller *Active Social Policies in the EU*. Bristol: Policy Press.

Warners, I. (1998) *Terug naar de oorsprong*. Houten: Bohn Stafleu/Van Loghum.

## SUMMARY

Parc Imstenrade is a housing facility for senior citizens in Heerlen. The past few years a demand-driven approach was implemented in the organization. Leni Beukema (advisor) and Christa Kleijnen (manager) were strongly involved in this implementation and they report on their experiences and findings. They use the term 'demand-driven' in a very specific meaning: residents of Parc Imstenrade are not considered as 'demanding' clients, but as individuals with their own specific needs and possibilities. Implementing such a demand-driven approach has consequences for all layers in the organization. Every layer is discussed by the authors and in doing that, they formulate valuable themes that had to be dealt with during the implementation.