

## Kars Hazelaar

voorzitter raad van bestuur Opella

# THUIS GEVEN

In de dagelijkse omgang met elkaar is het makkelijk gezegd: als je samen leeft of samen werkt is 'thuis geven' belangrijk. 'Thuis geven' betekent dat je voldoet aan het verwachtingspatroon dat in relaties bestaat.

In een normale (gewenste) leefwereld vertrouw je elkaar en wil je voldoen aan de wederzijdse verwachtingen. Het is dan goed als je op de deskundigheid van een ander kunt vertrouwen. Dat doe je bijvoorbeeld bij een garage als je de auto wegbrengt en later weer ophaalt. Je vertrouwt erop dat de monteurs hun vak verstaan en dat je auto zonder problemen terugkomt. Dit gebeurt zonder dat je mee hoeft te kijken onder de motorkap of alles wel goed wordt aangepakt. Kenmerkend is dat de verwachtingen tussen klant en leverancier duidelijk zijn, op een zo eenvoudig en ontspannen mogelijke manier. Uiteraard worden (soms ingewikkelde) systemen gebruikt om thuis te kunnen geven: te voldoen aan de verwachtingen. Die zie je als klant echter niet.

### Verstrikt in het systeem

Hoe doen we dat in de zorg? Het is ons met elkaar gelukt om kwetsbare mensen die noodgedwongen afhankelijk van ons zijn te verstrikken in onze systemen, vele controles en wat al niet meer. Kwetsbare personen worden gevraagd allerlei formulieren in te vullen, vaak zelfs herhaaldelijk.



Formulieren die vooral gericht zijn op controles en beheersing door anderen. Dat maakt dat het voor professionals heel lastig is om de tijd te nemen om te luisteren en écht te snappen wat de patiënt nodig heeft. Gelukkig doen - of proberen - veel professionals dat wel, echter onze zorgsystemen maken dit bijna onmogelijk om uit te voeren. In de zorg trekken we de klant de motor-kap in en vragen hem of haar eerst de juiste draden aan elkaar te verbinden voordat de motor kan starten. Nog veel erger is dat dit in de afgelopen dertig tot veertig jaar onze cultuur geworden is. Veel professionals voelen zich gedwongen toch die formulieren in te laten vullen; de formulieren van de Haagse-bureau-werkelijkheid.

### **Commercieel versus persoonlijk**

Laatst mocht ik in België kennis maken met de zorg. Zo kwam ik in een organisatie die de zorg sterk geformaliseerd heeft. Er bestaan duidelijke contracten en voor alle extra's wordt bijbetaald. Geen punt op zich, want het is duidelijk dat dat het businessmodel is. Een andere organisatie daarentegen had een heel ander businessmodel. Aandacht voor elkaar, dichtbij en contacten waren bij hen de uitgangspunten. Het was op het eerste gezicht niet zo duidelijk wat die verschillen in benadering opleverden. Totdat het duidelijk werd dat bij de commercieel georiënteerde organisatie 'alles' kan, als je het maar vraagt én betaalt. Bij de andere organisatie kan juist alles omdat je begrepen wordt. In beide businessmodellen kon het 'uit'. Bij de commerciële benadering omdat 'u vraagt - wij draaien' voldoende geld oplevert. In het andere geval omdat er samen wordt bekeken wat kan en wat past. 'Thuis geven' kan dus verschillende kanten op gaan: strikt geregeld of met aandacht.

### **Zoals thuis**

'Thuis geven' is het denken en werken bij Opella. Het gaat bij uitstek over

klantvolgend werken. Zorgvragen (het echte leven) zijn nu eenmaal niet in domeinen (de Haagse werkelijkheid) verdeeld. Zeker bij de zorg voor kwetsbare mensen zijn de domeinen een ramp. Zo ontwikkelt dementie zich bijvoorbeeld meestal van begin tot het einde in zo'n zeven tot acht jaren. In die periode krijgen de patiënt en de rechtstreeks betrokkenen te maken met zo'n tien coördinatoren. Deze coördinatoren zijn van de gemeente, verzekeraars, zorgorganisaties, enzovoorts. Opella is op weg om dwars door die domeinen heen te werken volgens het principe: één klant, één plan en één regisseur.

uit van formele lijnen, organogrammen, et cetera. Om ingewikkelde zaken eenvoudig te maken zijn vooral de eigen houding en gedrag van groot belang. Bij Opella is de besturingsfilosofie die van oudsher gebaseerd is op een strikt formele inrichting, vervangen door een thuis filosofie. Die besturingsfilosofie is gebaseerd op je eigen houding en die van de ander, met de focus op het verder ontwikkelen van een volwassen cultuur waarin men aanspreekbaar is. Daarin willen we 'en-en' denken en werken in plaats van 'of-of'. Om die reden is bij Opella de directie verdwenen waardoor er

*“Om ingewikkelde zaken eenvoudig te maken, zijn vooral eigen houding en gedrag van groot belang.”*

### **Verandering in filosofie**

Het is ingewikkeld de besturingsfilosofie van een organisatie te veranderen: van het volgen van domeinen en systemen naar werken met een focus op de vraag van klanten. Juist daarom proberen we terug te gaan naar de basis: 'hoe zou je het thuis doen?' Dat lijkt een simpele vraag en eigenlijk is het dat ook. De huidige samenleving is echter zodanig ingewikkeld dat het veel mensen voor de vraag stelt hoe thuis met zorg om te gaan. Met de vraag 'hoe zou je het thuis doen' los je niet alles meteen op, maar je zorgt er wel voor dat het dichterbij jezelf komt: je gaat er anders naar kijken en probeert het hanteerbaar te maken. Klantvolgend werken is dan ook niet anders dan doen wat nodig is om mensen in hun ziekte blijvend te ondersteunen, ongeacht de systemen en financiering. De klassieke besturing van een organisatie gaat te vaak

meer ruimte en kansen zijn gecreëerd om de korte lijnen verder te verkorten en 'gewoon' te maken (niet of minder hiërarchisch).

### **De systemen voorbij**

We zijn er zeker nog niet, ook al zijn we al jaren onderweg. Een cultuur van veertig jaar veranderen in een omgeving die ondanks alles nog steeds meer systemen en controles introduceert, is een opgave. Wel een opgave waar we met elkaar in moeten geloven. En dan komt ook een ander aspect van verwachtingen meer naar voren. Bij echte aandacht wordt ook het zicht op impliciete en onuitgesproken verwachtingen beter zichtbaar en de mogelijkheid tot het bieden van helpende antwoorden wordt verbeterd. Dan blijken antwoorden vaak helemaal niet duur en soms zelfs goedkoper dan voorheen. Door de systemen heen. En dat maakt het nog mooier, de systemen voorbij.