

# Hoe slaagt de **MOL**?

Op donderdag 20 juni jl. hield ik mijn oratie als bijzonder hoogleraar Management en organisatie van de ouderenzorg. De hoofdtitel 'Hoe slaagt de MOL?' ontstond uit het besef dat, naast management en organisatie, leiderschap minstens zo belangrijk is. Deze drie termen creëerden als acroniem dat beestje. Kunnen Management, Organisatie en Leiderschap zorgen voor toekomstbestendige ouderenzorg?

**Door: R. Huijsman**

**A**ls een mol wroet mijn oratie door gangen van allerlei trends, op zoek naar de kamers van kennis en innovatie in de ouderenzorg. Dat levert een mooi mollenveld als prezi-presentatie (<http://prezi.com/srwwpq7zfnk-/hoe-slaagt-de-mol>). De rode draad is het generatiethema: vier generaties professionals zorgen straks voor drie generaties ouderen! Van daaruit bekijken we de vraagstukken voor managers en leiders en voor wetenschappelijk onderzoek en onderwijs. De complete oratie is na te lezen op [www.bmg.eur.nl](http://www.bmg.eur.nl).

Een mol creëert toekomstbestendige zorg als hij een stevig gangenstelsel bouwt met vier gangen:

- Waardenmanagement: sturing op toegevoegde waarde.
- Ketenmanagement: besturing van ketens en netwerken voor integrale zorg.
- Generatiemanagement voor duurzame relaties tussen generaties professionals en zorgvragers.
- Leiderschap en teammanagement voor de aansturing van het geheel.

Hieronder wordt ieder thema verder uitgewerkt.

## **Toegevoegde waarde creëren**

Nieuwe generaties ouderen zullen zich nóg meer gaan afvragen wat de toegevoegde waarde van geboden zorg is in hun eigen unieke situatie. Toegevoegde waarde in termen van gezondheid, kwaliteit van leven, zelfredzaamheid en eigen regie. Interventies moeten zich niet alleen richten op het voorkómen en behandelen van ziekten en aandoeningen, maar vooral op herstel en compensatie van zelfredzaamheid en beperkingen in het functioneren. Zelfmanagement, al dan niet ondersteund, vermindert de gevolgen van ziekte en beperking en kan zorggebruik uitstellen of voorkomen. Het past

bovendien goed bij de nieuwe generaties ouderen die hechten aan eigen verantwoordelijkheid. Dat vergt integrale zorg die zich richt op de héle vraag van de mens in z'n sociale omgeving: het juiste aanbod, op het juiste moment en de juiste plaats, door de juiste dienstverlener met de juiste middelen. Dit alles in relatie tot de totale kosten van het hele traject. Daarbij moet de ouderenzorg in breder maatschappelijk perspectief worden geplaatst, inclusief onder andere kwaliteit van leven en arbeidsverzuim van mantelzorg en de werkgelegenheid en spin-off vanuit de ouderenzorg naar andere markten. Porter noemt dat 'shared value', waarin maatschappelijke vraagstukken worden verbonden aan nieuwe businessmodellen die ook voorzien in de behoeften van de samenleving. Maatschappelijke businesscases voor dementieketens en buurtzorg wierpen zo een ander licht op de kosten/batenafwegingen binnen de zorg.

## **Nieuwe keten- en netwerkoplossingen**

In ketenzorg realiseren zorgaanbieders een continuüm van zorg voor gezamenlijke cliënten. Economen stellen dat deze ketenzorg nog niet presteert óp de optimale productiecure, een bolvormige relatie tussen kwaliteit en kosten. Omdat de zorg nog onder die curve zit, leiden verbeteringen altijd tot hogere kwaliteit én lagere kosten. Neem bijvoorbeeld dementienetwerken met casemanagement. Als alle professionals rondom hun cliënt gedurende het hele ziektebeloop goed samenwerken en alle bekende effectieve interventies benutten in onderlinge samenhang, gaat de kwaliteit van leven en zorg omhoog, blijven ouderen langer thuis, is er minder intramurale zorg nodig, gaan de kosten naar beneden en de satisfactie van cliënten, mantelzorgers én professionals omhoog. Van het gehele keten- of netwerkarrangement ken-

nen we echter vaak nog niet de cliëntbehoeften, noch de kosten en opbrengsten. Laat staan dat we daarop sturen. In mijn oratie laat ik zien dat er wel degelijk besturingsregels zijn te formuleren.

Inmiddels ontstaat naast de meer volgtijdelijke ketenzorg, de meer gelijktijdige netwerkzorg. In deze 'supporteconomie' cirkelen organisaties rond de cliënt om in wisselende configuraties in te spelen op diens behoefte. Dit nieuwe netwerkkorganiseren gaat echt anders:

- De cliënt krijgt de regie, zodat precies wordt geleverd wat hij wenst.
- De cliënt zoekt zijn oplossing in verschillende lagen. Eerst zelfstandig, dan sparend met mensen met vergelijkbare behoeftes. Dan schakelt hij met coachende adviseurs om daarna over te gaan tot de samengestelde transactie met aanbieders.
- Co-creatie en inzet van het sociale systeem zorgen voor kosteneffectieve oplossingen.
- Het netwerk van cliënten én dienstverleners zit in gemeenschappelijke infrastructuur met ICT.

### Generaties in de ouderenzorg

De ouderenzorg moet nieuwe wegen vinden voor goede dynamiek tussen vier generaties zorgprofessionals en drie generaties zorgvragers, met elk hun eigen kenmerken, gedragspatronen, overtuigingen en behoeften. Generatiesocioloog Henk Becker ontwikkelde in de vorige eeuw een indeling in vijf generaties van elk 15 jaar. Later kwamen daar nog twee generaties bij: Grenzeloze generatie Einstein en de Digigeneratie. Mijn oratie geeft een uitgebreide schets, hier blijft het kort.

De huidige zorgbehoevende ouderen komen uit de *Vooroorlogse* en *Stille generaties*, met veel vertrouwen in gezag, overheid en collectieve voorzieningen. Conventionele waarden zijn nog stevig verankerd. Deze generaties hebben oorlogen en hongersnood meegemaakt, maar ook de opbouw van de verzorgingsstaat. Hun motto: 'niet klagen, we hebben het best goed'.

De *Protestgeneratie van babyboomers* is goed opgeleid, sociaal vaardig en opgegroeid met ongekende welvaartsstijging. Deze generatie bracht democratisering en emancipatie. Nu zelf langzaam op weg naar zorg, stimuleert deze vitale generatie zelfmanagement en 'shared decision making'. Het is een genietende generatie die leeft in het hier en nu, maar het lastig vindt te praten over verlangens of conflicten.

De *Verloren generatie X* heeft in de jaren zeventig/tachtig economische stagnatie en jeugdwerkeloosheid meegemaakt. Ze kreeg veel



Foto: Rik den Boogert

opleiding, maar werd op de arbeidsmarkt ingehaald door de volgende generatie. Dat zorgde voor nuchterheid en inschikkelijkheid. Hoewel de meesten zich vrij voelen in sociale verbanden, profileren ze zich minder. Vandaar hun nieuwe naam Verbindende Generatie.

De *Pragmatische generatie Y* organiseert zich in kennisnetwerken op informele basis. Ze hadden de goede jaren negentig ('Patatgeneratie'), maar toen kwamen economische terugslag en terreur (9/11). Ze houdt van dynamiek en plezier: veel projecten tegelijk, maar ook snel verveld. Integriteit en levensgeluk zijn belangrijker. Deze generatie is wars van bureaucratie, politieke spelletjes en traag polderen. Zij leert al werkende, gericht op inhoud en resultaat. Zo ontstaan zelfsturende teams.

Nu komen de *Grenzeloze (digi)generaties*. Ze 'multitasken' in virtuele netwerken met alle leeftijden en culturen, steeds op zoek naar zinvolle contacten, authenticiteit en flexibiliteit in sfeervolle omgevingen zonder sturing. Een enkele vaste baan past dan niet altijd, organisaties kunnen talenten moeilijk vasthouden. Waar vorige generaties worstelen met informatieoverload, speelt deze generatie al 'gamend' met 'big data' in 'the cloud', vanuit eigen besluitvaardigheid.

### Ontwikkel generatiemanagement

Iedere generatie heeft een representatief leiderschap van energieke vernieuwers die goed aanvoelen welke cultuurpatronen niet meer vitaal zijn. De Protestgeneratie heeft haar stempel gedrukt op organisaties, maar die verstarren door trage consensus. De Verbindende generatie

krijgt nu de leiding en is vooral gericht op samen doen, toegevoegde waarde, duurzame processen en constructief omgaan met diversiteit. Ze sporen medewerkers aan zelf verantwoordelijkheid en initiatief te nemen. Jongere generaties passen zich niet meer automatisch aan bij bestaande organisatieculturen, besluitvormingsprocedures en leiderschapsstijlen. Ze leren, werken en communiceren heel anders. In verouderde organisaties verliezen zij hun energie en werklust.

Het wordt dus tijd voor generatiemanagement, dat wil zeggen personeelsbeleid dat medewerkers uit alle generaties en levensfasen in staat stelt duurzaam en optimaal samen inzetbaar te zijn, nu en in de toekomst. Hoe ga je bijvoorbeeld als manager uit de Pragmatische generatie of directeur uit de Protestgeneratie om met de talenten uit de Grenzeloze (digi)generaties die bescherming en verantwoordelijkheid vragen, in hechte teams willen werken maar niet honkvast zijn? De Pragmaten willen sneller leren en besluiten, werkend en niet vergaderend. Bij oplopende negatieve spanningen heeft de Protestgeneratie de neiging afstandelijker te worden en een zondebok te zoeken. De Verloren generatie gaat juist ondergronds en wordt heel kritisch op wat er niet goed gaat. Als generaties dit soort signalen met elkaar oppakken, kunnen ze samen lerend effectiever samenwerken, geholpen door elkaars aanvullende competenties en drijfveren.

### Leiderschap in teams

Leiders in de ouderenzorg wordt gevraagd om een authentieke en expliciete visie op de toekomst van de ouderenzorg en het intergenerationale werken. Zij ondersteunen de wijkteams van in het werk lerende professionals vanuit verschillende organisaties, disciplines en generaties, die – al dan niet virtueel – via een integrale wijkaanpak samenwerken rondom gedeelde individuele cliënten en hun sociale netwerken. Zulke innovatieve ouderenzorg vergt vier competenties van (team)leiders, gericht op prestatie, relatie, de mens en leren. Goede teams werken met participatief leiderschap voor betrokkenheid van alle teamleden, duidelijke doelen vanuit een gedeelde visie, gedragen rollen en verantwoordelijkheden, effectieve besluitvorming en open communicatie en conflicthantering. In zo'n team wordt diversiteit naar ervaring, achtergrond, zienswijze en generatie gewaardeerd. Zo groeit wederzijds vertrouwen tussen teamleden én het

team als geheel. Ouderenzorg is teamsport op topniveau!

### Agenda voor leerstoel

De kernopgave is het optimaliseren van vitaliteit en kwaliteit van leven van ouderen, via integrale arrangementen van wonen, zorg en welzijn. Dat vergt beter behoefteonderzoek onder verschillende generaties ouderen. De kosten-effectiviteit van keten- en netwerkzorg is aanzienlijk te verbeteren, net als het inzicht in de effectieve en doelmatige organisatiestructuren. Hoe kunnen multidisciplinaire teams de hoogst mogelijke toegevoegde waarde genereren?

Daarbovenop komt nu de opdracht te zorgen voor meer productieve relaties tussen vier generaties zorgprofessionals en drie generaties ouderen. Er is meer onderzoek nodig naar generatiespecifieke interventies voor preventie en versterking van zelfredzaamheid. En naar het ondernemerschap om innovatie snel te verspreiden, met nieuwe business- en financieringsmodellen die toegevoegde waarde en rendement bevorderen. Spannend is hoe de ouderenzorg innoveert met e-health, social media en portals van de Digigeneraties.

Ook onderzoek vergt interdisciplinaire samenwerking. Mijn oratie bevat een oproep aan bestuurders om te komen tot een academische werkplaats over management, organisatie en leiderschap van ouderenzorg. Voor generatiemanagement in teams en in de relatie tussen klant en professional komt een promotieplaats. Voorts wil ik bijdragen aan innovatie van effectieve en doelmatige dementiezorg, onder andere via ketenbrede registratie en multiple interventieprogramma's voor cliënten, professionals, organisaties en bekostiging.

In het onderwijs voor nieuwe managementgeneraties in de ouderenzorg verdienen oude vakken als consumentengedrag en organisatiekunde andere generatieaccenten. Steeds belangrijker worden thema's als organiseren in teams en netwerken van diversiteit. Omdat nieuwe generaties steeds meer werkende leren in plaats van voorafgaand aan de praktijk, is meer 'blended' onderwijs tussen praktijk en onderwijs nodig. Ook voor een onderwijs-Mol is er nog heel wat graafwerk!

### Informatie over de auteur

**Robbert Huijsman** is bijzonder hoogleraar Management & Organisatie van de Ouderenzorg bij het instituut Beleid & Management Gezondheidszorg aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en Senior manager Kwaliteit & Innovatie bij de divisie Zorg & Gezondheid van Achmea.