

Je vormt samen dat ene lichaam; in voor- en tegenspoed'



door Marco van den Berg

Zijn vertrek bij *Medicamus* kwam voor velen als een verrassing. Na elf jaar is het tijd voor iets nieuws, vindt directeur **Roland Ekkelenkamp** (54).

Begin mei stapte hij over naar *Onze Huisartsen*; een vergelijkbare, maar grotere organisatie in de regio Arnhem. De collega's in Harderwijk moeten behoorlijk wennen aan het idee. Maar ook zonder Roland is er een *Medicamus*, zegt hij tijdens een uitgebreid afscheidsinterview. "De club is er klaar voor... Anders ging ik niet."

We hebben afgesproken om 9 uur, maar Roland is nog onderweg. Hij woont in Kootwijk, vertelt een collega – die alvast koffie inschenkt. “Hij is er met een paar minuten.” Even later klinken voetstappen op de gang. Roland steekt zijn hoofd om de hoek van de vergaderkamer. “Ah, sorry. Heb jij al iets te drinken?” Gevolgd door een dikke grijns: “Echt iets voor mij: ik zocht mijn sleutels, maar die lagen nog in de auto.”

Typisch Roland, weten ze bij Medicamus. Of zoals we op de Veluwe zeggen: *hij heeft altijd iets bijzonders*. Meestal is dat geen compliment, maar bij Roland ligt dat anders. Door zijn zelfvertrouwen en enthousiasme, maar zeker ook zijn onconventionele aanpak brengt hij de zaak vaak in beweging. Hij lijkt geen millimeter op Obama, maar je hoort 't hem zo zeggen: *Yes, we can!*

Onder zijn leiding ontwikkelde Medicamus zich in de afgelopen jaren in recordtempo naar een professionele huisartsenorganisatie met een breed palet aan diensten. De verhuizing naar het Bouw & Infrapark in Harderwijk hoort bij die groei. Het hoofdkantoor zit sinds begin dit jaar in een voormalig kazernesgebouw. Een klassiek pand met statige entree, prachtige raampartijen en veel werkruimte. Overigens is de spoedpost niet mee verhuisd; de triagisten en huisartsen houden hun vertrouwde stek bij het ziekenhuis St Jansdal. Maar met dit nieuwe kantoor krijgt de organisatie ook fysiek een eigen gezicht. “Goed voor het zelfbewustzijn”, weet Roland.

Paraplu

Elf jaar werkt hij nu bij Medicamus, een ondersteunende organisatie voor 51 huisartsenpraktijken in de regio Noordwest-Veluwe. Da's inclusief Zeewolde, het dorp in Flevoland dat we ook bij de Veluwe rekenen. Alles bij elkaar opgeteld gaat 't om ruim zeventig huisartsen. Dat zijn de leden van de coöperatie Medicamus. Dan zijn er nog drie BV's voor de spoedpost,

ketenzorg, ICT en nascholing. Roland omschrijft het geheel als een levend organisme. Zo'n kreet roept niet meteen een warm gevoel op, maar 't geeft wel aan waar de kracht zit; iedereen voelt zich medeverantwoordelijk voor het geheel. Van huisarts tot triagist en van doktersassistent tot wijkmanager. “Ik heb ze weleens *Medicamensen* genoemd; een bijzonder soort, omdat ze echt hart hebben voor de zaak en elkaar in alles aanvullen en ondersteunen. Dat is ook de enige manier waarop je in het huidige landschap de eerstelijnszorg goed kunt regelen; je hebt die samenwerking en de kracht van het totaal nodig. In je eentje red je het niet.”

Spraakmakend contract

Huisartsen zijn ook via andere gremia georganiseerd – van hagro tot LHV. De zorg staat altijd voorop, maar 't gaat ook bij huisartsen verrassend vaak over de financiën, zegt Roland met een knipoog. Elkaar leren kennen en vertrouwen kost tijd. Daar is veel van zijn energie in gaan zitten. Feitelijk heb je het over 51 bedrijven die steeds nauwer zijn gaan samenwerken in ruil voor synergie, legt hij uit. Dus zo vanzelfsprekend is het allemaal niet. Hij vond het zo nu en dan ook spannend. Bijvoorbeeld rondom het gezamenlijk inkopen van ICT. “Je weet vooraf: zoiets geeft gedoe. Terwijl je juist op alle terreinen vertrouwen hoopt te winnen. Daarin was mijn positie best kwetsbaar.”



Maar zijn inzet werd beloond. Dankzij die verbeterde samenwerking sloten de huisartsen twee jaar geleden een uniek regiocontract met zorgverzekeraar ZilverenKruis. Die overeenkomst geeft de artsen ruimte tot maatwerk. Dat verhoogt het werkplezier, maar komt qua tijd en inzet ook vooral ten goede aan de patiënt. De regio loopt hiermee voorop in Nederland. Voor Roland is het – voorlopig - de kroon op zijn werk.

Boerenleven

Dat sterke ‘wij-gevoel’ ontstond al in zijn jeugd. Beide ouders komen van de boerderij, vertelt-ie. Uit Salland, provincie Overijssel. “Mijn vader was de enige zoon uit het gezin van zeven die geen boer werd. Mijn opa zei altijd: *zes kinderen warken en de zevende, die is accountant.*” Roland groeide op in Dalfsen en kon goed leren. “Ik heb ongemerkt veel meegekregen van dat boerenleven en alle gebruiken en waarden die daarbij horen. Zoiets vormt je. Oma die een varken slachtte, de gezamenlijke jachtpartijen met daarna een borrel en een sigaar. Of de melkbussen die nog werden opgehaald door de melkfabriek – daar is dat gevoel voor coöperatie ook ontstaan. Ik zie een-op-een parallellen met hoe we nu als Medicamus zijn georganiseerd; je hebt oog voor elkaar en je vormt samen dat ene lichaam. In voor- en tegenspoed.”

Als jochie hielp hij zijn andere opa mee bij het appels rapen. “Hij had een boomgaard bij huis en op latere leeftijd was-ie niet meer zo lenig. Opa had niet veel geduld en tikte de appels met zijn stok uit de boom. Die mocht

ik dan pakken. Als we klaar waren, kreeg ik er een paar mee – als beloning. Pas kort geleden hoorde ik van mijn vader dat hij helemaal niet van fruit hield. Ik was echt verbaasd. Hij gaf die appels altijd weg aan mensen die iets voor hem deden of hebben betekend; voor hem had ‘t een heel andere waarde.’”

Eigenzinnig

Roland schiet in de lach als de overeenkomst tussen huisartsen en boeren ter sprake komt. Beide beroepsgroepen zijn – nogal - gesteld op hun vrijheid en daarin ook wel wat eigenzinnig. Autonomie is het woord dat je in alle verhalen over huisartsenzorg terugleest, zegt Roland. “Die enorme hang naar zelfbeschikking is een paradox, want tegelijkertijd hebben huisartsen grote behoefte aan samenwerking en richtlijnen – zoals de ontwikkeling van de NHG-standaarden laat zien. Als Medicamus ondersteunen we de huisartsen op allerlei gebied – van zorgcontract tot ICT, maar ik heb ook weleens prikkelend gezegd dat onze organisatie eigenlijk niet mag bestaan. Begrijp je wat ik bedoel? We zijn nodig, maar liever niet. Heel dubbel. Huisartsen vormen een sterk gilde en alles wat daarbuiten valt, moet extra hard werken om zichzelf te bewijzen.”

Juist door andere disciplines aan te laten schuiven, krijg je een beter resultaat, constateert Roland. Zelf studeerde hij economie in Groningen. “Mensen denken vaak dat ik bezig ben met financiën, maar ik ben geen boekhouder. Als econoom kijk je naar het bestaansrecht van een organisatie. *Waar toe ben je op aarde? Hoe ben*



je van betekenis? Daarom vraag ik ook altijd: waarom ben je doktersassistent geworden? Of: waarom wil je huisartsenzorg bieden? Het gaat om de intrinsieke motivatie; vaak denken we te weten waarom we doen wat we doen, maar zit er toch een andere reden onder. Als je die naar boven haalt, kan je iemands functioneren naar een hoger plan tillen. Misschien vind ik dat wel het mooiste dat er is bereikt: dat iedereen in mijn omgeving in die afgelopen elf jaar is gegroeid en doorontwikkeld.”

Twee rechterhanden

Om dat laatste maar meteen een gezicht te geven: zijn twee rechterhanden zijn een goed voorbeeld van die persoonlijke groei. De eerste is Mariëlle Bothof. Zij stond jaren geleden aan de wieg van Medicamus door in de regio de ketenzorg voor diabetespatiënten op te zetten samen met huisartsen Quintus Tigchelaar en Astrid de Vet. Later werd ze de rechterhand van Roland en ook wel zijn linkerhersenheft. Mariëlle kan de dingen heel goed vastleggen en borgen, vertelt Roland: “Vaak schrijft ze alles net een beetje anders op dan ik heb gezegd, en dat is maar beter ook.” Mariëlle komt uit een ondernemersfamilie. Haar zakelijk instinct is van grote waarde voor Medicamus, vertelt Roland.

Die andere rechterhand is Mirjam Broekhuizen, die als doktersassistent in Nunspeet begon. “Daarna liet zij ook als triagist en kwaliteitsmedewerker veel mooie dingen zien. Ik heb haar overgehaald om een extra opleiding te volgen. Ondanks haar gezin en alle drukte zag ik dat ze die stap nodig had om helemaal tot bloei te komen. En dat is bijzonder goed gelukt. Ze werkt kneiterhard en schrijft de protocollen zoals ze die vroeger zelf had willen uitvoeren; ze weet als geen ander wat er allemaal bij komt kijken. Ik zeg wel eens: *daar waar Mariëlle het hoofdgevoel heeft, heeft Mirjam het buikgevoel.* Ja, ook een topper.”

Kwik, Kwek en Kwak

Bij de overdracht van zijn werkzaamheden maakte Roland een appgroep aan met de titel *Kwik, Kwek en Kwak*. “Waarmee ik wilde aangeven dat ik geen verschil meer voelde tussen ons drie. ’t Was drie handen op een buik.” Omdat er doorgaans maar twee handen op één buik nodig zijn, kan *Kwek* er nu tussenuit, zegt Roland. “Want praten kan ik nog steeds als de beste.”

De formele opvolging van Roland laat nog even op zich wachten. Mirjam en Mariëlle nemen voorlopig de honneurs waar. Zij hebben van het bestuur drie maanden de tijd gekregen om te onderzoeken of de opvolging intern kan worden ingevuld. Roland heeft het volste vertrouwen in hen.

Binnen Medicamus is een traditie van duaal management, vertelt Roland. “Met Alja Sluiter en Pieter Buis vormde ik de Raad van Bestuur. Alja noemde mij haar *wingman* en stuurde mij een fragment uit de filmklassieker *Top Gun*. Dat vond ik zo’n mooie typering! Een F-16 piloot heeft een *wingman* nodig die in alles meekijkt en ondersteunt. Zo was het ook bij ons: je zit naast elkaar in de strijd, in plaats van in een commandostructuur. Ja, we hebben een mooie tijd met elkaar gehad. Daar ben ik hen enorm dankbaar voor.”

High potential

We bespreken zijn loopbaan, waarin Roland al jong als *high potential* werd opgemerkt. Hij was consultant, maar ook manager van een internationale onderneming, waar hij reorganisaties doorvoerde. Een belangrijke les leerde hij bij een zijn eerste werkgevers. Roland had een adviesrapport geschreven en ging samen met zijn leidinggevende op bezoek bij een klant. “Ik had daar veel tijd in gestoken en al een paar nachten niet geslapen, omdat we het moesten presenteren. Maar bij die af-

“

Misschien vind ik dat wel het mooiste dat er is bereikt: dat iedereen in mijn omgeving in die afgelopen elf jaar is gegroeid en doorontwikkeld.”

”



spraak stak mijn leidinggevende een heel verhaal af dat helemaal niet in mijn rapport stond. Die ging gewoon een heel andere kant op in het gesprek met de klant. Toen daarover lastige vragen kwamen, zei hij: *voor de details moet je bij hem zijn. Vervolgens wees-ie naar mij.*”

Roland moet opnieuw lachen. “Het loopt niet altijd zoals je denkt dat het gaat. Hoe goed je ook je best doet, hoe je je ook voorbereidt; je moet leren dealen met wat er ter plekke gebeurt. Ik heb daarin een groot voordeel, omdat ik geleerd heb in patronen te denken. Ik herken situaties en ik kan goed inschatten wat er gaat gebeuren. Dat is grotendeels intuïtie. Het grappige is; ik hoorde pas een paar jaar geleden op een cursus in België dat het patroondenken heet. Ik dacht: *huh, maar dit doe ik al jaren...*”

Dat snelle denken en reageren heeft ook een keerzijde; je moet Roland een beetje leren kennen. Hij is bovengemiddeld alert en gevat. Laten we 't zo maar zeggen. En een tikkeltje filosofisch. De dingen gebeuren niet zomaar; alles raakt aan alles en verdient een snedige analyse. Ook dat is Roland. Om er vervolgens weer een grap aan vast te knopen. Waardoor je goed moet blijven opletten. *Was-ie nou serieus?*

Weerstand

Humor is belangrijk. Roland weet: *iemand die lacht, zit niet in de weerstand*. Op de goeie manier heeft hij iets kwajongensachtigs; een beetje prikkelen hoort erbij. “In een gesprek zoek ik bewust de twist; als jij A zegt, probeer ik B en omgekeerd. En vragen stellen: *waarom denk je dat het niet lukt? Want ik denk dat het wél kan...*” Het is goed bedoeld, legt-ie nog maar eens uit.

Zijn kwetsbaarheid zit in het hardop delen van zijn vernieuwende ideeën. “Ik benoem heel gemakkelijk alle mogelijkheden die er zijn. Ook daarin heb ik comfort geboden aan collega's. Ja, het is ook een valkuil. Want als je dan eens je mond dichthoudt, roept dat meteen de vraag op: *wat vindt Roland?* Op een gegeven moment heb ik vragen ook teruggelegd. Zo van: *jij kan dit prima zelf. Waarom heb je mijn antwoord nodig?*”

Het brengt ons bij zijn atypische manier van leidinggeven. Waar huisartsen de neiging hebben tot controle, is Roland in staat om een lastig karwei met één belletje over te dragen aan een collega. Niet onbezonnen, maar meer vanuit het vertrouwen in mensen. *Jij kan dat!* Opnieuw die glimlach. “Ik denk dan direct aan de teststraat die er moest komen. Ik had in *no time* een portakabin

geregeld, maar dacht daarna: *okay, wat nu?*” Vervolgens belde hij Sandra van Delft die daarvoor geknipt was volgens Alja Sluiter, alleen dat wist ze zelf nog niet. Of zij het misschien van A tot Z wilde organiseren. Ze was verguld met de opdracht, maar ook wat verrast. Hij gaf haar slechts vijf minuten om te beslissen. “Ik vraag als eerste of iemand het leuk vindt. En daarna of iemand het belangrijk vindt. Dat is voor mij in eerste instantie voldoende.”

Onderste uit de kan

In die elf jaar is Medicamus enorm gegroeid, maar nu is Roland – zoals hij dat zelf zegt - klaar met ‘samen-smeden en innoveren’. Voor hem is het onderste uit de kan. De organisatie kan nog moeiteloos vijf jaar door op de ingeslagen weg. Dat zou ook zijn advies zijn: misschien eerst een tijdje consolideren. Er is al veel veranderd en aangepakt. Rust in de tent kan wellicht geen kwaad. Dat geldt niet voor hemzelf. “Ik ben niet iemand van de herhaling; ik wil het spannend houden. Nu ben ik de boom die is uitgegroeid en die klaar is om gesnoeid te worden. Zo voelt dat voor mij. Mijn vader, die veertig jaar bij hetzelfde kantoor werkte, zou zeggen: *ga je nu al weg?* Maar voor mij is elf jaar een héél lange tijd.”

Zijn nieuwe job in Arnhem is geen peulenschilletje; *Onze Huisartsen* heeft zelfs drie huisartsenposten en een callcenter voor maar liefst 450.000 patiënten. Volop uitdaging, waarbij hij dankbaar gebruik zal maken van zijn ervaring bij Medicamus. Het besluit om te vertrekken kwam voor velen wat uit de lucht vallen. Maar zo is Roland. Hij gaat niet eerst maandenlang navelstaren en ideeën in de week leggen. Dat is ook de econoom in hem;

hij weet precies waar-ie staat en kan snel en kordaat tot een beslissing komen. Niet achterover leunen, maar altijd in beweging blijven. Juist die aanpak – noem het lef of durf - heeft ‘de club’ vooruit geholpen.

Continuïteit

Nog even terug naar zijn jeugd in Dalfsen. Door die opvoeding weet hij ‘waar het eten vandaan komt’. Hij is blij met die basis. “Ik ken het verschil tussen stad en platteland; dat zit tot op de dag van vandaag in mijn handelen. Dat hoort ook bij mij; je zorgt voor elkaar, je kijkt naar het totaal en de langere termijn, de continuïteit. Ik draag nu een bedrijf over, maar daar heb ik – deels onbewust - al een paar jaar naartoe gewerkt. Door kennis over te dragen en zaken af te ronden. Ik laat het niet zomaar los. De club is er klaar voor... Anders ging ik niet.”

Het is ’t understatement van de eeuw, maar ze zullen hem ongetwijfeld gaan missen. “Ik hoor steeds terug dat ze mijn creativiteit zo nodig hebben, maar ik denk dat ze genoeg *besmet zijn met Roland*, om het zo maar te zeggen. Het gemis zit juist in dingen die nu niet zichtbaar zijn. In al die dingen die je extra deed, omdat je elkaar wilt helpen. Mijn motto is: *goed zorgen voor jezelf en je naasten*. Heel eerlijk; daarin heb ik mezelf regelmatig tekort gedaan. Te weinig sporten, te weinig ontspannen; het werk ging altijd voor. Daar heb ik van geleerd. Ja, in alles is dit een nieuwe start.”

