

Hink, stap, sprong naar kwaliteit van leven Zicht op doorbraken voor de langdurige zorg

Doorbreken vanuit kwetsbaarheid: omgaan met een groeicrisis

De coronacrisis was en is een crisis van formaat. Daarachter sluimert al jaren de eigenlijke groeicrisis van de langdurige zorg. Nederland vergrijst, de personeelstekorten in de zorg lopen op, de maatschappij wordt voor veel mensen almaar complexer, problemen stapelen zich op bij dezelfde kwetsbare groepen en de omslag naar preventie komt nog maar mondjesmaat van de grond. Deze maatschappelijke opgaven komen samen in de langdurige zorg. We voeren hierover al jaren het gesprek en er is een overdaad aan toekomstvisies. Maar we weten nog altijd weinig over wat werkt en wanneer, en wat niet. Welke kennis leidt nu echt tot ander gedrag? Hoe tonen we ons adaptief in een groeicrisis? En hoe benutten we daarbij de aanwezige veerkracht in de samenleving? Langs de lijnen van kennis, leiderschap en veerkracht willen we verkennen welke hink-stap-sprong naar kwaliteit van leven de langdurige zorg kan en moet maken.

“De tijd is er rijp voor. Maar vergis je niet: als je je hoofd boven het maaiveld uitsteekt komt je ook echt nog lelijke grenzen tegen.”

De hink is kwijt, toch?

Als de coronatijd ons één ding heeft geleerd, is het wel dat zaken die voorheen als belemmering golden in crisistijd als sneeuw voor de zon kunnen smelten. Ineens bleek het mogelijk om los van strakke kaders en met weinig kennis toch interventies te plegen. Samenwerking kwam van de grond over bestaande schotten en vooroordelen heen. Het ‘gekaderde denken’ waarmee we groot zijn geworden kwam in beweging. Er was ruimte om te vernieuwen, ruimte om te versnellen en ruimte voor veerkracht. Iedereen voelde de urgentie hiertoe. De hink werd als vanzelf een sprong, zo leek het.

“Sommige vragen waren even verdwenen, maar komen nu weer terug. Wat als ik mijn eigen kosten niet meer kan dragen als we zorg blijven verplaatsen? Hoe ben je solidair met elkaar als er schaarste is? Het is belangrijk dat er een gremium is om dit te bespreken.”

Aan de andere kant heeft de coronacrisis ons eens te meer laten zien hoe ondermijnend angst en onzekerheid kunnen zijn. Dat is en blijft een hink waartoe we ons (onder het toezien van de media) moeten leren verhouden. Conny Helder schetste dat we in de langdurige zorg allang weten dat veiligheid en leefbaarheid soms botsende waarden kunnen zijn, maar dat we dat toch nog maar moeilijk kunnen accepteren. Daarnaast blijft het moeilijk om echt collectief te leren. De thema's overlappen, maar de uitwerking blijft versnipperd. De langdurige zorg heeft een boost nodig in kennis die ook echt leidt tot ander gedrag, aldus Mirella Minkman in haar inleiding. Ook de relatie met de leefwereld van de burger vergt in veel opzichten aandacht. Het is immers de burger die – in de woorden van Henk ten Hulscher – de prijs betaalt voor het feit dat politiek, beleid en bestuur nog altijd ‘gevangen’ zitten in het verantwoordingsdenken. Hoe graag we dat ook anders zouden willen.

In wijsheid een stapje terug

Meer dan om kennis pur sang gaat het in de komende tijd om wijsheid: om kennis *op basis waarvan we het goede kunnen doen*. Dat betekent dat we meer oog krijgen voor de verwevenheid van vraagstukken en de waardenconflicten die ze losmaken – en daar ook actief op reflecteren.

“Laten we vaker kortlopende onderzoeken doen. Die zijn zo relevant en praktijkgericht. Tijdigheid gaat soms boven de perfecte onderzoeksvraag.”

Het betekent ook dat we wetenschappelijke kennis, professionele kennis en ervaringskennis met elkaar weten te verbinden. Dat heeft gevolgen voor de manier waarop we gezamenlijk kennis verzamelen en besluiten nemen. Oftewel, dat zegt iets over de manier waarop we collectief leiderschap tonen.

Aspecten daarvan zijn:

- ✓ Tijd nemen om in te spelen op de vragen die er leven onder burgers, onder cliënten en hun naasten. Dat betekent meer waardering voor ervaringskennis en ervaringsdeskundigheid, in plaats van te blijven leunen op de klassieke kennisvragen.
- ✓ Blijven werken aan elkaar beter leren kennen. Vertrouwen komt alleen van de grond als beide partijen elkaar echt toelaten. Een gezamenlijke agenda van overheid en zorgorganisaties kan hierbij helpen.
- ✓ Niet terugzakken in ‘blauwe bureaucratie’ maar in plaats daarvan een stapje terug doen om de ander ruimte te geven om te experimenteren en fouten te maken.
- ✓ Vertaalslagen maken van de lessen uit de coronacrisis voor de maatschappelijke crisis in de langdurige zorg. De urgentie om te handelen – zoals die in de coronacrisis buiten kijf stond – is ook hier op zijn plaats. Domeinen die verweven zijn (zoals wonen) moeten beter worden aangehaakt.

Een sprong over onze argwaan heen

We willen een sprong naar de toekomst maken. Die sprong gaat over verantwoordelijkheid voor een toekomstbestendige langdurige zorg waarin kwaliteit van leven voorop staat. We zijn hiervoor op elkaar aangewezen en dus heeft het onderling vertrouwen prioriteit. Om dat vertrouwen te doen groeien is het nodig om ervaringskennis van cliënten en hun naasten te ontsluiten en om proefondervindelijk te ervaren wat (werken aan) kwaliteit van leven in de langdurige zorg betekent. Onze focus verschuift daarom naar domeinoverstijgend samenwerken, naar het werkplezier van de mensen in de langdurige zorg en naar de leefwereld van de cliënten en hun naasten. Ons leiderschap wordt adaptief: *“Responsibility is the ability to respond.”* Dit alles stelt ons ook voor nieuwe vragen:

- ✓ Hoe kunnen we collectief leren?
- ✓ Hoe verbinden en waarderen we verschillende vormen van kennis, waaronder ervaringskennis?
- ✓ Hoe leren we te handelen vanuit vertrouwen?
- ✓ Hoe sluiten we aan bij wat er al aan beweging en vernieuwing gaande is?
- ✓ Hoe erkennen we angst en onzekerheid en kunnen we oefenen in daarmee omgaan?
- ✓ Hoe springen we over onze eigen argwaan heen?

“We willen bouwen aan een curriculum waarin communicatie, leiderschap en ook technologie een rol spelen. De belangrijkste wijsheid ligt bij cliënt en medewerker zelf. Zij moeten ruimte voelen om vanuit goede intentie dingen te proberen”

Zicht op doorbraken voor de langdurige zorg: op weg naar november

We banen ons een weg uit de coronacrisis. Dat betekent dat we veel ellende achter ons laten, maar ook dat we moeten opletten de ‘winst’ van corona niet uit het oog te verliezen. We waren zo op elkaar aangewezen dat het onderling vertrouwen direct groter was. Op weg naar de Care Summit van 25-26 november 2021 spreken we de ambitie uit om de nieuwe leiderschapsstijlen die we in de coronatijd hebben ontdekt te koesteren en de ‘hinken’ die als vanzelf ‘sprongen’ werden echt achter ons te laten.

In november denken en praten we verder over de doorbraken voor de langdurige zorg die nu in beeld zijn gekomen. Doorbraken op het terrein van gezamenlijke kennis en collectief leren. Doorbraken op het terrein van leiderschap in relatie tot angst en onzekerheid.

Doorbraken in het bouwen aan onderling vertrouwen dat ons sterker maakt in onvoorspelbare situaties. Doorbraken, tenslotte, die onderstrepen dat langdurige zorg geen kwestie is van ziek zijn en verzorgd worden, maar een kwestie van kwaliteit van leven. En dus van zorgen, wonen, welzijn en werken. Pas als ook over domeinen heen duurzame verbindingen tot stand komen zijn we echt klaar voor de toekomst.

Dat betekent dat we in november langs drie lijnen verder praten, denken en werken:

1. Collectief leren
 - a. Het verzamelen en (durven) waarderen van ervaringskennis
 - b. Digitale wijsheid in je broekzak: data op de werkvloer
 - c. Anders onderzoeken: toegepast onderzoek tussen wetenschap, professie en ervaring in
 - d. Moreel beraad in het klein en in het groot
2. Leiderschap in onzekerheid
 - a. Anders verantwoorden bij 'fouten' en 'incidenten'
 - b. Urgentie van een doorbraak in langdurige zorg: een gezamenlijke agenda van burgers en overheid (vgl. Nationale Wetenschapsagenda; *citizen science*)
 - c. Lessen trekken uit pilots en experimenten: wat zijn aandachtspunten voor het delen van *good practices*?
 - d. Angst bespreekbaar maken: hoe doe je dat?
3. Duurzame verbindingen met andere domeinen
 - a. Langdurige zorg en de woningmarkt: gedeelde vragen én oplossingsrichtingen
 - b. Werkplezier in de langdurige zorg in relatie tot zorgen voor kwaliteit van leven
 - c. Domeinoverstijgend werken en leren (en dus ook opleiden!)
 - d. Langdurige zorg en het sociaal domein: samen verder

“Ik koester de creativiteit uit coronatijd. Dat is mijn november-doel: dat we nog steeds willen weten wat de ander beweegt en hoe diens wereld er uitziet. En dat we besluiten durven nemen op een brainstorm-achtige manier.”

Met veel dank aan Willemijn van der Zwaard, Senior adviseur Raad voor Volksgezondheid en Samenleving, voor het schrijven van dit verslag.

nb: de citaten in dit verslag zijn gebaseerd op uitspraken van deelnemers in de break-out dialogen