

"In transitie spelen zorg- en welzijnmedewerkers een belangrijke rol, want transitie vinden bijna altijd plaats vanuit de praktijk."

- Derk Loorbach -



Derk Loorbach is sinds 2011 directeur bij het onderzoeksinstituut DRIFT. Daarnaast is hij sinds tien jaar ook hoogleraar sociaaleconomische transitie aan de Erasmus Universiteit. Binnen de transitieleer houdt hij zich bezig met verschillende transitie, waaronder duurzaamheid, economie en zorg.

We zien al jaren dat het niet goed gaat met de zorgsector. Grote arbeidstekorten, vergrijzing en hoge kosten zorgen voor een grote druk op ons zorgsysteem. Maar wat is er nodig om dit te verhelpen? Hoe zorgen we voor een goedwerkend zorgsysteem? We gaan in gesprek met Derk Loorbach, als hoogleraar sociaaleconomische transitie verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

1

## Hoe verlopen transitie doorgangs en hoe staat de transitie van zorg en welzijn ervoor?

Transitie zijn schoksgewijze, niet-lineaire overgangen van de ene naar de andere toestand. Een toestand is in deze context een dynamisch evenwicht waarin een stelsel of systeem zich kan bevinden. Bij een transitie verandert de omgeving langzaam, terwijl het systeem zich daar nog niet op kan aanpassen. Dit leidt tot een opbouw van spanningen, omdat de veranderingen in de omgeving niet meer opgevangen kunnen worden. Hierdoor raakt het systeem uit evenwicht, waardoor een nieuwe fase ontstaat, die veelal als chaotisch wordt ervaren, zeker door betrokken professionals en bestuurders. In deze fase vallen oude zekerheden weg en zoeken we naar een nieuw evenwicht. Deze fase van instabiliteit kunnen mensen maar kort aan en er ontstaat de natuurlijke neiging om terug te grijpen naar de oude zekerheden. Onvermijdelijk ontstaat er uit deze periode een verschuiving naar een periode van stabiliteit, waar het nieuwe systeem in evenwicht is. In de sector zien we dat zorg en welzijn ontkoppeld zijn

geraakt. Er zijn twee systemen ontstaan met elk hun eigen interne logica en structuur. Binnen welzijn zie ik wel de opbouw van druk, maar nog weinig contouren van een echte transitiebeweging. In de zorg zijn de on-duurzaamheden van het huidige systeem voor veel partijen steeds scherper te benoemen. Daarnaast ontstaat er een breed gedragen beeld van waar de zorgsector heen zou moeten gaan. Als dit zich zo blijft ontwikkelen ontstaat er steeds meer transitie momenten, positief of negatief, die komende tien jaar tot een compleet nieuw systeem gaan leiden. In dit proces zullen onvermijdelijk ook een hoop zaken afgebroken worden of verdwijnen.

2

## Welke on-duurzaamheden zie je in de sector zorg en welzijn?

Binnen welzijn is het idee ontstaan dat sociale problemen iemands eigen verantwoordelijkheid zijn en het niet meer gaat over de integraliteit van het welbevinden, de samenredzaamheid. Sociale problemen worden opgevangen door oppervlakkige contactmomenten. Er is een welzijns-carrousel ontstaan waarin de aard van de proble-

men niet wordt opgelost. Welzijnsbeleid en -financiering zijn gericht op deelproblemen, kwantitatieve productie en het zo efficiënt mogelijk te werk gaan. In de zorg zien we sinds de ontwikkeling van de welvaarts- en consumptiesamenleving een historische transitie: van huisartsenzorg naar klinische zorg. Door technologische innovaties worden we steeds ouder. Ook is het recht op zorg steeds meer ingebakken in onze cultuur. We zijn in een reparatieregime terecht gekomen, een maatschappij die is geoptimaliseerd rondom het technisch repareren van mensen. Hier is het economisch systeem op ingericht, de burger is een consument geworden. In dit regime barst dat zorgconsumentisme uit zijn voegen.

3

## Hoe ziet die gewenste transitie in zorg en welzijn eruit en wat is daarvoor nodig?

We zien dat beide domeinen gericht zijn op reparatie en efficiëntie. Tegelijkertijd is de samenleving ingericht geraakt op consumptie en individuele vrijheid. In andere sectoren maken we mensen ziek en ongelukkig, in zorg en welzijn is hierdoor een industrie ontstaan die deze problemen zo efficiënt mogelijk opvangt. Het mooie is dat gezondheid maatschappelijk steeds belangrijker wordt, dit moet leiden tot een transitie waarin zorg en welzijn veel meer mee gaat denken over hoe we de samenleving op gezondheid en welbevinden kunnen gaan inrichten. Denk hierbij aan gezonde buurten, huizen, scholen, maar ook financiële en sociale stabiliteit als basisvoorwaarde voor iedereen. In de zorg zie je al bewegingen rondom positieve gezondheid hierop inspelen, maar om die gewenste transitie op grote schaal in gang te zetten, is institutioneel leiderschap nodig. Ook om weerstand te bieden tegen het verdienmodel dat gebaseerd is op het zoveel mogelijk produceren van zorg en welzijn.

4

## U heeft het over leiderschap, maar er wordt ook gezegd dat transitie niet te managen zijn. Wat verstaat u onder dat leiderschap?

In deze fase van de transitie wil je dat maatschappelijke

ondernemingen gericht op positieve gezondheid en leiderschap zich gaan verbinden. We spreken hier over het ontstaan van collaboratief leiderschap. Dit zijn personen die zich verbinden met de transitie en het huidige beleid ter discussie stellen. Dit leiderschap kan ook binnen het regime ontstaan, zoals bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Historisch gezien is het ministerie namelijk ingericht op het reparatieregime. Tegelijkertijd wil je ook dat er een politiek-bestuurlijke sturing gaat ontstaan, dit helpt het nieuwe regime te institutionaliseren. Binnen het ministerie is dus ook een transitie nodig. Ambtenaren moeten op het ministerie langzaam een beweging maken om het oude regime af te breken en het nieuwe op te bouwen.

Daarnaast ligt ook een rol bij zorg- en welzijnsmedewerker, uiteindelijk vindt transitie namelijk altijd plaats vanuit de praktijk. Ook deze praktijk is onderdeel van het regime. Als je medewerkers eigenaarschap wilt geven over de transitie moet je een eerlijker gesprek gaan voeren over transitiepijn. Transitiepijn, de chaos en het ongemak, is nodig om ergens te komen waar het fundamenteel beter is. In zo'n transitiegesprek reflecteer je in welke fase van de transitie je zit en wat nodig is om van oud naar nieuw te gaan. Hoe kan jij daar je steentje in bijdragen, is de vraag.

5

## Hoe kunnen we als RegioPlus de transitie ondersteunen?

RegioPlus heeft veel ruimte om de transitie aan te jagen. Dit soort reflectiviteit en ruimte is nodig bij experimenten. Binnen die oefenruimte kunnen mensen comfortabel worden met de transitie logica, zodat dit verspreid kan worden binnen en buiten het netwerk. In een transitie moet je helpen afbreken en opbouwen. RegioPlus kan ambtenaren bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport helpen ervaring op te doen en ze mee te nemen in de experimenten die in de praktijk gebeuren. Tegelijkertijd kan RegioPlus die experimenten in de praktijk aanjagen, benoemen en onder de aandacht brengen voor een breder publiek; het nieuwe narratief versterken en uitbouwen. Kortom: RegioPlus kan de werkende bestanddelen aandragen die uiteindelijk het nieuwe regime vormen.