

Essay Bas Baanders

Voorbij de coronapandemie: hoe nu verder?



We leven in een wereld van verhalen. Fundamentele verhalen bieden mensen handvatten om de wereld en de werkelijkheid te beleven en hanteerbaar te maken. Ze bieden ons een middel om met elkaar over de wereld te spreken.

Deze verhalen – of ze nu wetenschappelijk, beschrijvend, filosofisch of fictie zijn, of performatief in de zin dat ze veranderingen in de werkelijkheid bewerkstelligen – zijn niet statisch. In de wereld doen zich immers voortdurend veranderingen voor, de mens moet zich daartoe verhouden en dat vindt zijn weerslag in aangepaste verhalen. Maar er zijn ook gebeurtenissen die zo ingrijpend zijn dat ze niet meer met de bestaande verhalen begrepen kunnen worden. Dan zijn er nieuwe verhalen nodig om de wereld en onze plaats daarin weer te begrijpen.

Aardbeving in Lissabon

De aardbeving bij Lissabon in 1755 was zo'n gebeurtenis. Bij die natuurramp vielen veel slachtoffers die uitgerekend op dat moment in instortende kerken Allerheiligen aan het vieren waren. Burgers die hun toevlucht bij de haven zochten, werden overvallen door een tsunami met ook weer een groot aantal slachtoffers. Het grootste deel van de stad werd verwoest. Een ongekende ramp, die het gangbare wereldbeeld deed wankelen.

De gebruikelijke uitleggingen (God stelt ons op de proef, Hij straft ons omdat we zondig zijn, Hij straft ons omdat andere mensen zondig zijn) werkten niet. De ramp noopte tot de ontwikkeling van nieuwe ideeën van verlichtingsdenkers – zowel in Portugal als in de westerse wereld – over de werking van de natuur, de verhouding tussen religie en (natuur) wetenschap en de plek van de mens op aarde.

In Lissabon zelf deed de Markies van Pombal¹ in reactie op de ramp primair een beroep op wetenschappelijke-empirische kennis. In weerwil van de kerkelijke leer liet hij bijvoorbeeld lichamen zo snel mogelijk verwijderen, waardoor epidemieën werden voorkomen. Hij zorgde ervoor dat natuurwetenschappelijke kennis verzameld werd over de aardbeving. Lissabon werd aardbevingsbestendig herbouwd.

COVID-19-pandemie noopt tot nieuwe verhalen

Of de aardbeving van Lissabon in de COVID-19-pandemie zijn gelijke vindt, zal de geschiedenis uitwijzen. Maar veel ingrediënten met een complexe onderlinge samenhang zijn aanwezig.

Er zijn overeenkomsten, maar er is ook een wezenlijk verschil. De van buiten komende rampspoed in Portugal kon deels worden ondervangen door een aanpak op grond van natuurwetenschappelijke

inzichten. De moderne tijd met zijn rationele en natuurwetenschappelijke benadering van de wereld heeft de mensheid enorme vooruitgang gebracht. Het leidde tot welvaart en comfort voor (een deel van) hen. Het zelfvertrouwen groeide. Gaandeweg zwichtte de mensheid voor de hoogmoedige gedachte dat we als mensen de kroon op de schepping zijn: heer en meester over de natuur die we gaandeweg ontstegen waren.

Maar de problemen waarvoor we nu staan zijn door ons zelf voortgebracht. En de denk- en werkwijzen die dat mogelijk maakten, zijn niet meer toereikend om ze op te lossen. We staan voor een problematiek die het bestaan van de mensheid bedreigt: klimaat, de kloof rijk-arm, energie, overbevolking, vergrijzing. Onze samenleving is – in de termen van Ulrich Beck – een ‘risicosamenleving’ geworden, een samenleving waarin de risico’s ‘ons niet overvallen zoals het noodlot, maar het product zijn van mensenhanden en -verstand (...)’.²

En toen diende COVID-19 zich aan: ‘Niemand had kunnen voorspellen dat een nauwelijks 120 nanometer groot nucleïnezuur omhuld met wat eiwitten in minder dan een maand erin zou slaan zo ongeveer de volledige wereld tot stilstand te brengen,’ zoals Paul Verhaeghe schrijft³. Hardhandig worden we eraan herinnerd dat mensen deel zijn van de natuur.

Maatschappelijke craquelés

De COVID-19-pandemie is méér dan louter een medisch probleem: ze ontwricht onze samenleving. En daarmee komen ook maatschappelijke craquelés aan de oppervlakte.

Het gaat niet alleen om bestrijding van de pandemie en de overbelasting van zorgsystemen. Het virus kon meeliften in de extreem intensieve contacten als gevolg van onze globale (vlieg)reislust. Er is ook een samenhang met bijvoorbeeld de kloof arm-rijk: denk aan de toegankelijkheid van vaccins en van zorg in de gehele wereld, of de mate waarin samenlevingen in staat zijn de economische gevolgen op te vangen. Samenlevin-

gen en politiek staan onder grote druk en heftige reacties bedreigen de kwaliteit van het maatschappelijk leven.

Met ongewijzigd beleid en dus ongewijzigde verhalen kunnen wij (en met name: onze kinderen) de toekomst niet tegemoet treden. We hebben fundamenteel andere zienswijzen en verhalen nodig. In dit essay sta ik met name stil bij de verhalen achter maatschappelijke organisaties die van wezenlijk belang zijn voor de kwaliteit van onze samenleving.

Nu de toekomst maken

De werkwijze van Otto Scharmer – beschreven in zijn *Theorie U* – biedt hiervoor een bruikbare wegwijzer. Hij beschrijft een proces waarin het in eerste instantie nodig is dat we bereid zijn ‘om oude gewoonteoordelen op te schorten – met een frisse blik te kijken.’ Dat we terugkeren naar de bronnen van onze samenleving. Het vergt ‘het vermogen zich in te leven en de situatie door de ogen van een ander te zien. [Het gaat om] het vermogen om het oude ‘los te laten’, en het nieuwe te ‘laten komen’. Dit deel van het proces noemt Scharmer: *absencing*⁴.

In de U-curve naar beneden herijken we bij wijze van spreken de ‘categorieën van ons denken’ en onderzoeken we de vooronderstellingen van waaruit we als vanzelfsprekend (maatschappelijk) leven.

Van daaruit kunnen we een proces ingaan dat Scharmer *presencing* noemt: mensen creëren de toekomst door in het heden te handelen vanuit een voorvoelen van wat de toekomst zal zijn. We beantwoorden

‘Door nu te handelen in het licht van de toekomst maken we tegelijkertijd de toekomst’



Terug naar de bedoeling: leefwereld integraal centraal

Een belangrijke tendens is de herontdekking van de leefwereld van burgers en professionals. In hun boek *Verdraaide organisaties*⁵ beschrijven Wouter Hart en Marius Buiting hoe in zorg, welzijn en andere maatschappelijke sectoren het perspectief van organisaties (systeemwereld) leidend is geworden en dat daarmee tekort wordt gedaan aan wat mensen nodig hebben en aan wat professionals te bieden hebben.

Zij pleiten ervoor de leefwereld van burgers en professionals in het dagelijkse leven en werk centraal te stellen en te werken naar een situatie waarin de systeemwereld ten dienste staat van de leefwereld. Dit betekent: een prominentere rol van de burger en meer professionele regelruimte voor de professionals, zodat ingezoomd kan worden op wat burgers daadwerkelijk verder brengt in hun leven. Maatschappelijke dienstverlening wordt zo meer en meer cocreatie van burgers en hun (professionele) omgeving.

Een voorbeeld is het passend onderwijs waarin kinderen met hun ouders en professionals afspraken maken over welke ondersteuning het beste bij hen past. Dat vergt regelruimte, cocreatie met kinderen en hun ouders en waar nodig inzet van professionals – ook vanuit andere maatschappelijke sectoren.

Mensen integraal en volwaardig betrekken bij een betekenisvol leven

Daarnaast is er niets minder dan een paradigmashift gaande, waarin de integrale mens centraal staat. Een voorbeeld is het concept ‘positieve gezondheid’ van Machteld Huber, dat ook uitstekend van toepassing is op andere sectoren van maatschappelijke dienstverlening. Huber beschrijft gezondheid als ‘het vermogen je aan te passen en je eigen regie te voeren, in het licht van de sociale, fysieke en emotionele uitdagingen van het leven’⁶. Niet de aandoening, maar de mens staat centraal. Deze leidt een eigen en betekenisvol leven

opnieuw vragen als: wat is zorg, wat is welzijn? Wat betekent eigen regie? Wat voor samenleving hebben we nodig? Passen de huidige werkwijzen nog bij wat mensen en onze samenleving nu en in de toekomst nodig hebben? Wat is de verhouding tussen professionals, hun organisaties en burgers?

Door nu te handelen in het licht van de toekomst maken we tegelijkertijd de toekomst. Dit zijn emergente processen: achteraf kunnen we verklaren hoe de nieuwe verhalen tot stand zijn gekomen, maar vooruitkijkend weten we nog niet zo precies waar onze acties van nu in de toekomst toe zullen leiden.

Onderaan deze curve dienen zich voor maatschappelijke organisaties drie ontwikkelingen aan die ons op weg helpen richting de toekomst:

- terug naar de bedoeling,
- mensen integraal en volwaardig betrekken bij zorg en ondersteuning, en
- cocreatie en organisatienetwerken.

Preventie-activiteiten hebben de beste kans op succes bij een geïntegreerde aanpak. Dit is ook zichtbaar in

het Preventieakkoord. Bijvoorbeeld: een preventiebeleid dat zich richt op obesitas bij scholieren blijkt alleen effectief als ook de omgeving daarbij betrokken wordt: scholen, de snackbars in de buurt, gezonde voeding in de kantine, aandacht voor mensen die door hun sociaaleconomische situatie hun toevlucht nemen tot fastfood, sportverenigingen, producenten van voedsel¹⁰.

Tegen deze achtergrond plooit maatschappelijke dienstverlening zich om wat mensen nodig hebben voor een betekenisvol leven. Dat stelt nieuwe eisen aan sectoren als zorg, onderwijs, welzijn en preventie. Tegelijkertijd opent het nieuwe perspectieven op een beter resultaat. Bijvoorbeeld in de daklozenopvang is



onderkend dat zich bij veel mensen multiproblematiek voordoet op verschillende levensgebieden, zoals psychisch/psychiatrisch, verslavingsproblematiek, verstandelijke beperkingen. Om daklozen werkelijk soelaas te kunnen bieden onderkennen veel gemeenten dat alleen met een integraal aanbod resultaten geboekt kunnen worden.

De integrale benadering vergt van ons dat we over de muren leren kijken van naast elkaar bestaande kolommen van burgers, professies, professionals, hun organisaties en maatschappelijke sectoren. Professies en organisaties zijn daarom voor de realisering van hun zorg en ondersteuning aangewezen op organisatienetwerken. Kenmerk daarvan is dat men gezamenlijk complexe vraagstukken aanpakt op een manier die geen van de individuele organisaties en deelnemers zelf zou kunnen realiseren¹¹.

Contouren van de toekomst

Op dit moment tekenen zich enkele contouren van de beweging richting toekomst af.

- Het besef groeit dat meer balans tussen de leef- en systeemwereld nodig is.
- Het besef neemt toe dat we als mensen deel uitmaken van een ecosysteem waarin we deel zijn van de natuur, en geen meesters ervan.
- Onze professionals en hun organisaties laten ons tijdens de pandemie zien dat ze veel meer aankunnen dan we als samenleving dachten. Op hen kunnen we vertrouwen als het 'om het echie' gaat.

Wat betekent dit voor raden van toezicht?

Wat betekent dit zoal voor raden van toezicht? Enkele prangende thema's:

- De complexiteit van hedendaagse zorg en ondersteuning vraagt om een verdere invulling van het uitgangspunt van strategisch partnerschap, zoals Rienk Goodijk dat beschrijft. Raden van bestuur en toezicht gaan aan de voorkant van beleidsprocessen

'Maatschappelijke dienstverlening plooit zich om wat mensen nodig hebben voor een betekenisvol leven. Dat stelt nieuwe eisen aan sectoren als zorg, onderwijs, welzijn en preventie'

intensiever met elkaar in gesprek. De rvt voert inspirerende, uitdagende gesprekken met het bestuur. Daarbij komen de ervaringen en deskundigheden van een rvt meer tot hun recht. Daardoor raken de rollen van rvt en rvb elkaar inhoudelijk meer dan vaak gebruikelijk, en het spannende is dat tegelijkertijd recht moet blijven gedaan worden aan de verschillende rollen en verantwoordelijkheden van bestuur en toezicht. In dit verband spreekt Goodijk liever over 'rolbewustzijn of rolbesef' dan over rolvastheid¹².

- Raden houden toezicht op en denken mee met de manier waarop de organisatie de leef- en systeemwereld in balans houdt. De raad zorgt ervoor dat dit in de reguliere (jaar) planning van raden van toezicht verankerd wordt.
- Raden van toezicht van professionele maatschappelijke organisaties letten erop dat de organisatie zodanig functioneert dat professionals voldoende ruimte krijgen om dienstverlening op maat te leveren. De rvt doet dat vanuit vertrouwen in professionals en organisaties¹³.
- Van oudsher richten veel raden van toezicht zich primair op de eigen organisatie. Daardoor krijgt het functioneren in organisatienetwerken weinig aandacht, terwijl die een steeds prominentere rol spelen. Het ligt voor de hand dat rvt's toezicht houden op hoe de organisatie binnen dit soort

netwerken functioneert. Wenselijk is dat er nieuwe vormen van, en normen voor, toezicht op organisatie-netwerken ontwikkeld worden¹⁴.

- De interactie tussen burgers, professionals, hun organisaties en de samenleving worden intensiever. Een sleutelrol hierin spelen bestuur en besturing van de organisatie. De rvt let erop of de juiste gesprekken binnen en rondom de organisatie worden gevoerd: de rvt als een ‘hoeder van de dialoog’¹⁵.

Ten slotte

De pandemie heeft ons geconfronteerd met onze kwetsbaarheid. Hopelijk lukt het ons om ons tijdig te voegen naar de nieuwe omstandigheden in een risicomaatschappij. De grootste uitdaging is of we ons gedrag weten aan te passen. Daarvoor zijn passende verhalen onontbeerlijk: verhalen die een andere wereld voortbrengen en in die zin performatief zijn. Hiervoor zijn burgers, professionals en hun organisaties aan zet. Ook raden van toezicht hebben een belangrijke stimulerende rol, door in vormen van strategisch partnerschap samen met het bestuur, professionals en aanpalende organisaties bij te dragen aan het verhaal van onze toekomst. «

**Dit essay werd afgerond voor het uitbreken van de oorlog in Oekraïne.*

Bas Baanders is consultant op het gebied van goed toezicht en bestuur. Hij heeft een eigen bureau: Baanders, consultancy met zorg.

Noten

1. Voor een uitgebreidere beschouwing, zie: Philipp Blom *Het grote wereldtoneel. Over de kracht van de verbeelding in crisistijd*, met name pagina 125 en volgende.
2. Een handzame introductie is Beck: *De wereldrisicomaatschappij. Op zoek naar de verloren zekerheid*, NL-vertaling 2015, hoofdstuk 2). Zie voor een inspirerende analyse van de COVID-19-pandemie en het perspectief van Beck: Adam Tooze: ‘The Sociologist Who Could Save Us From Coronavirus’: <https://foreignpolicy.com/2020/08/01/the-sociologist-who-could-save-us-from-coronavirus/>.
3. Paul Verhaeghe: *Houd afstand, raak me aan*, Amsterdam (2020) pagina 15.
4. Een handzame introductie tot zijn aanpak, zie: C. Otto Scharmer: *De essentie van Theorie U. Kernprincipes & toepassingen*, Zeist, 2012. De citaten zijn ontleend aan pagina 43-45.
5. Wouter Hart, Marius Buiting: *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*, Deventer 2012.
6. Zie het inmiddels even baanbrekende als roemruchte artikel in de *British Medical Journal* 2011;343:d4163.
7. Deze en de volgende alinea’s zijn onder andere gebaseerd op: Machteld Huber ea: *Handbook Positive Health in Primary Care*, Houten 2022.
8. Zie ook: https://www.zonmw.nl/nl/actueel/nieuws/detail/item/hoe-belangrijk-is-een-gezonde-leefstijl-in-de-strijd-tegen-corona1/?utm_campaign=Preventie&utm_content=Prev+13+jan+2022&utm_source=Nieuwsbrief&utm_medium=email (20 januari 2022).
9. Zie: <https://www.skipr.nl/nieuws/meer-aanmeldingen-maag-verkleining-uit-angst-voor-covid/> (6-1-2022).
10. Een mooi voorbeeld hiervan is JOGG om gezamenlijk de leefomgeving van kinderen en jongeren gezonder te maken andere voorbeelden zijn: Alles is gezondheid, Gecombineerde Leefstijlinterventie Zie: <https://jogg.nl/over-jogg>, <https://www.allesisgezondheid.nl/> en <https://www.loketgezondleven.nl/zorgstelsel/gecombineerde-leefstijlinterventie>.
11. Patrick Kenis & Bart Cambré: *Organisatienetwerken. De organisatievorm van de toekomst*, 2019; zie ook: Bas Baanders (tekst) ‘Samen zorgen voor betere zorg en ondersteuning’ op: <https://www.nvtz.nl/content/8914-samen-zorgen-voor-betere-zorg-en-ondersteuning>.
12. Rienk Goodijk: *Inclusief strategisch partnerschap. Met wijze toezichthouders*, Assen, (2022), onder andere pagina 160.
13. Wetenschappelijke Advies Raad: *Van controle naar vertrouwen. Pionieren voor nieuw toezicht in zorg en welzijn*, NVTZ (2017).
14. Zinnvolle informatie is aan te treffen op de website van Vilans, onder andere: <https://www.vilans.nl/kennis/de-governance-van-netwerkzorg-ontrafeld>.
15. Zie Marius Buiting: ‘Hoeder van dialogen’ in de LOC-uitgave *Zorg en zeggenschap*, nr. 55 (2021), pagina 25.