

335466

NU EN STRAKS IN DE CORONA
CRISIS

Prof. dr. (10)(2e)
Universiteit Utrecht

Voor *NU*: Wat is ons overkomen?

- We hebben een traumatiserende schok geïncasseerd....
- ...die ons heeft verrast....
- waarvoor we bij voortdurende onzekerheid en onder hoge tijdsdruk op allerlei vlakken hebben moeten opschalen, bijschakelen en improviseren....
- ... die nog lang zal doordreunen en nog veel grotere 'naschokken' zal produceren

De eerste respons

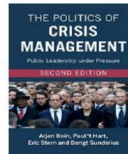
- Depolitiseren/technocratie => *besluitvaardigheid*
- Intensieve communicatie => *1 narratief*
- Nieuw sociaal contract => *compliance*
- Zelforganisatie => *veerkracht*
- Bestuurlijke eendracht => *coherentie*

=> Gegeven verrassing, onzekerheid, schaarste, en abrupte omschakelingen is dat zo gek nog niet gegaan

335466

Crisis-techinocratische leiderschap.
gezaghebbend besturen-onder-
druk

- Sense-making
- Decision-making
- Coordinating
- Meaning-making



Maar nu dit allemaal nog 'wel even
gaat duren': veerkracht-kwesties

OP ALLE NIVEAUS, IN ALLE SECTOREN:

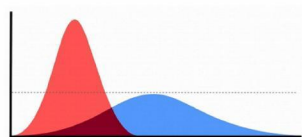
- ▣ (Over)vermoeide / Gemarginaliseerde staf
- ▣ Bloeiende / Verpieterende staf
- ▣ Terug-willende staf / Vooruit-willende staf
- ▣ Rouw / Trauma / PTSS
- ▣ Corona taken / 'Inhaal'/overig
- ▣ Ontregelde ritmes en routines

*HOE DIT TE MONITOREN,
BESPREKEN, ADDRESSEREN?*



335466

Voor STRAKS:
'What is wrong with this picture?'



1. Voortdurende onzekerheid over hoe C19 zich gedraagt

- De opkomst, ondergang (en wederopstanding?) van 'herd immunity' en andere virologische storylines
- Of en wanneer komt 'the second wave'? (En hoe zal na de zomer de angst daarvoor zich ontwikkelen en uiten?)
- Kunnen we 'spikes' echt klein houden met testen/apps?
- Wanneer kunnen we nu zo ongeveer een vaccin verwachten?

=> **WAT IS ONZE 'THEORY IN USE' OVER 'WAT WERKT?'**

2. De stemming kan omslaan: van compliance naar volatiliteit

- "We zijn het moe"
- "Het water staat ons aan de lippen"
- "We hebben nu andere prioriteiten"
- "De experts kunnen ons nog meer vertellen"
- "De 'heropening' gaat te traag, niet ver genoeg"



=> *DUURZAAMHEID NIEUWE SOCIALE CONTRACT?*

3. Dit is een 'cascading crisis'

- ▣ Van acute naar sluimerende gezondheidsdreiging
 - ▣ Van één vijand naar hele reeks *creeping crises* in andere domeinen
 - ▣ Van 'samen tegen Corona' naar sociale spanningen
 - ▣ Van geopandemie naar geopolitiek
- => **VERBREIDING** → **FRAGMENTATIE** → **POLITISERING?**

335466

4. De C19-respons produceert immers ook hele andere 'curves'

MAATSCHAPPELIJK

Faillissementencurve

Werkloosheidscurve

Armoedecurve

Ongelijkheidscurve

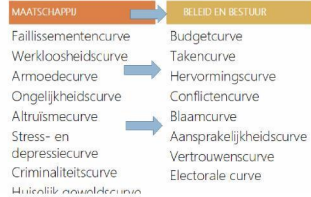
Altruïsmecurve

Stress- en
depressiecurve

Criminaliteitscurve

Huiselijk geweldcurve

5. De 'crisis na de crisis' komt eraan



335466

Van 'situatieve crisis'...

Fysieke wereld: signalen, schokken, systemen

Media verslaan wat er gebeurt

Crisisteams en commandovoering

Overheid/organisatie als oplossing

Terug naar 'normaal'

335466



implicaties.

Opgaven en bestuursstijl

Veranderen

- Van uitdelen naar herverdelen
- Van zorgzame overheid naar teleurstellende overheid
- Van crisis-technocratie naar crisis-politiek
- Van kleine kring naar brede arena's
- Van nationaal primaat naar 'multi-level governance'



335466

Case in point: De Corona-evaluatie(s)



Q: EN HOE KOMT HET RIVM ER DAN VANAF?

335466

'It can't happen here...?'



Wat *niet* te doen tijdens een institutionele crisis

- 'Stil zitten' en denken dat het overwaait
- Zelfreflectie mijden, bv via 'blaming the messenger(s)'
- 'Intern onderzoek' voorstellen resp. extern onderzoek beperken/tegenwerken
- Eigen verhaal niet op orde hebben resp. met meerdere monden spreken
- Blame game spelen resp. alleen tactisch bezig zijn
- Geen visie op 'betere toekomst' hebben/uitdragen



Het nu gewenste strategische leiderschap:
navigeren naar een 'nieuw normaal'

▣ **Het terugkijken organiseren en beschermen**

- Verlies erkennen, emoties kanaliseren
- Onderzoekende verantwoording organiseren
- Reflectief ipv reflexmatig leren

▣ **Veerkracht mobiliseren**

- Framen van de (echte) uitdagingen
- Waarde(n)volle conflicten orkestreren
- Het werk faseren en beschermen
- Positieve energie (improvisaties, bijvangst, winners & willing) de ruimte geven

