

Reflectiekamer voor bestuurders: Corona, en wat nu?

Op 19 juni 2020, ruim 3 maanden na de lockdown, reflecteert een groep bestuurders uit de publieke sector, voor het eerst weer 'live', met elkaar op de vraag hoe zij zich nu verhouden tot de huidige situatie en waardoor zij zich laten leiden in het leiding geven?

De situatie op dat moment is dat de lockdown en de crisismaatregelen hun effecten laten zien: het aantal geregistreerde nieuwe corona besmetting per dag is gedaald tot onder de 10, het aantal geregistreerde corona sterftegevallen is ook gedaald onder de 10, het aantal IC bedden bezet door corona patiënten ligt onder de 60.

Ondertussen zijn de genomen maatregelen langzaam aan het versoepelen. Begin van de week zijn onder voorwaarden, horeca, campings, musea en grenzen weer open gegaan. Per 1 juli gaan de versoepelingen verder. Dit met de wetenschap dat het 'coronavirus is en blijft onder ons'. Er ontstaat een zogenaamd 'nieuw normaal': geen handen schudden, een anderhalve meter samenleving, zoveel mogelijk thuiswerken en als het virus de kop opsteekt gaan we weer terug. De specialisten voorspellen economische rampspoed en in het najaar een tweede corona golf. Half augustus loopt het aantal besmettingen weer op.

De bestuurders balanceren tussen de zwaarte van de consequenties en de mogelijke ruimte die ontstaat voor het oplossen van problemen die al lang onder de oppervlakte sluimerden: 'corona maakt heel zichtbaar wat al niet lekker zat zoals scheiding arm en rijk, de sterken en de kwetsbaren, de niet-inclusieve samenleving en klimaatverandering.'

Maar ook de herwaardering voor de publieke functies: 'corona als kantelpunt in het *'New Public Management'* denken: herwaardering van de 'publieke zaak'. Oftewel, er is hoop dat 'de crisis als een katalysator werkt om een aantal vraagstukken echt op te pakken: dat de crisis meer oplost dan corona'. De aanpak van een intelligente lockdown die gebaseerd is op vertrouwen is iets om echt trots op te zijn en op voort te bouwen: geeft vertrouwen!

Tegelijkertijd, ervaren de bestuurders ook een zwaarte 'wij zijn allemaal bevoorrecht zoals we hier zitten, maar ik voel ook een deken, een benauwdheid: blijft dit zo? Ik zie een verdere polarisatie en zie helemaal geen kansen maar juist een verder terugtrekken op de eigen organisatie.' En, 'wat betekent dit voor de jongere generatie? De leerachterstanden, de economische situatie...Daar maak ik mij zorgen om..'

Terugkijkend, zijn er echt heftige dingen gebeurd: 'hoge sterftcijfers in verzorgingstehuizen, tekort aan beschermende materialen, het abrupt verbreken van de met zorg opgebouwde vertrouwensrelaties tussen cliënten en verzorgenden, het niet luisteren naar cliënten, het niet toelaten van familieleden bij dierbaren Daar zit zoveel pijn en verdriet bij cliënten en medewerkers...'

Als bestuurder wil je natuurlijk inzicht krijgen, antwoorden op hoe het er nu voor staat, waar het naar toe gaat, en hoe nu te handelen? Maar de vraag is wat de juiste timing is om antwoorden op deze vragen te formuleren als alles continue verandert en dus onzeker is? Bijvoorbeeld, wanneer organiseer ik ruimte voor het verdriet en rouw in de organisatie? Wanneer pak ik de ruimte die nu lijkt te ontstaan om juist met nieuwe antwoorden en nieuwe oplossingen te komen?

Deze onzekerheid en onbekendheid betekent voor elke individuele bestuurder een grote verantwoordelijkheid en ook een opgave om zelf gezond optimistisch te zijn. De

onzekerheid en onbekendheid niet te ontkennen of denken deze snel op te lossen. Het gaat er nu om de onzekerheid en onbekendheid juist te onderzoeken; te leren van de afgelopen weken en van het nu.

Dit vraagt bestuurders die uit een tunnelvisie blijven, actief openstaan en actief samenwerken met alle interne en externe stakeholders, vanuit het perspectief van de (soms veranderde) opgave van de eigen organisatie.

Dat zijn bestuurders die zich laten leiden door wat nodig is op de korte termijn: op basis van de opgedane inzichten, zoeken naar zogenaamde '*first clumsy solutions*', deze uitvoeren en hiervan weer leren. Ten tweede, tegelijkertijd, door voor de langere termijn scenario's te ontwikkelen: hoe zou de toekomst er de komende jaren uit kunnen zien, wat zijn daarin de cruciale, bepalende onzekere factoren en wat vragen die verschillende 'toekomst' van ons nu en op termijn?

Cruciaal daarbij is om dit samen met de jonge generatie op te pakken. Immers, de grootste onzekerheid is de toekomst, een toekomst die ook in het heden wordt gecreëerd. Juist nu vereist goed bestuurlijk handelen gevoel voor timing, verbinding en een toekomstgerichte blik.

Deze column is gebaseerd op gedeelde ervaringen, waarnemingen en dilemma's van deelnemers aan de ['Reflectiekamer voor Bestuurders'](#) van [het Zijlstra Center](#), Vrije Universiteit Amsterdam. Ze zijn allemaal als bestuurder werkzaam in het publieke domein waaronder zorg, jeugd, onderwijs, rechtspraak, lokale overheid en gedreven om met elkaar te onderzoeken en te reflecteren op wat nu goed bestuurlijk handelen is en waardoor ze zich laten leiden.

Deze reflecties vonden plaats in een 'vrije ruimte' en zijn vervolgens door Prof. Gerda van Dijk en Prof. Rob van Eijbergen, geanonimiseerd beschreven.

Voor meer informatie, neemt u contact op met hetzijlstracenter@vu.nl