





## Coronamoe(d)

↳ **Werken in crisistijd: coronamoe(d)**

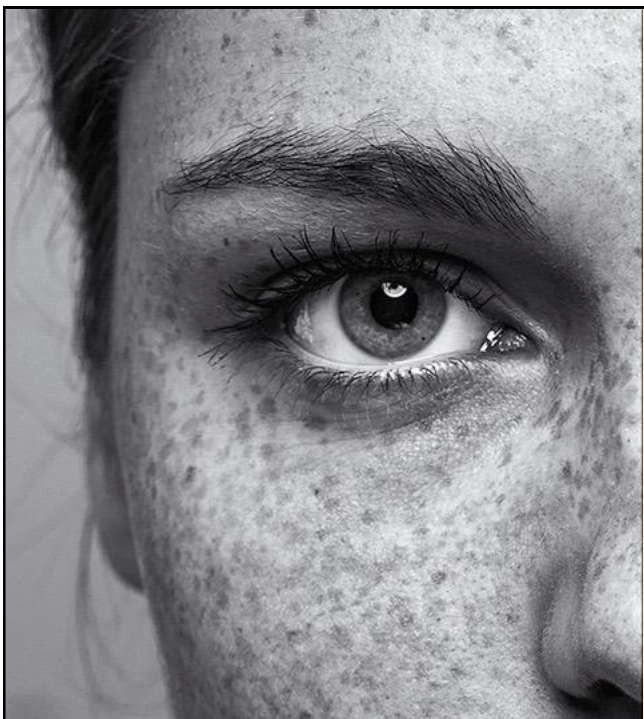
- Corona maakt moe, moedeloos en moedig
  - Druk van ziekte, thuiswerken, werken onder hoge druk maakt **moe**
  - Maatschappelijke polarisatie groeit, er is weinig perspectief. Dat maakt **moedeloos**
  - Toch proberen professionals en bestuurders er het beste van te maken, kijken naar wat wel kant. Dat is **moedig**
- Ga er maar aan staan
  - Besturen als evenwichtskunst van de bovenste plank
  - Essay met routes om te koersen op breed perspectief in moeilijke tijd

**Routes**

1. Alternatieven verkennen door reflectie
2. Wendbaarheid vergroten
3. Kwetsbaarheden verkennen
4. Bouwen aan gedragen besluiten
5. Leren in onzekerheid

V&R  
raadRVS

3



↳ **(Be)sturen als evenwichtskunst**

1. **Alternatieven verkennen door reflectie**
  - IRBT nodigde cultureel antropoloog uit
2. **Wendbaarheid vergroten**
  - Niet alleen sterven in zieken- en verpleeghuis
3. **Kwetsbaarheden erkennen**
  - Gehandicaptenzorg-instelling differentieerde
4. **Bouwen aan gedragen besluiten**
  - Burgermeester nodigde virusontkenners uit
5. **Leren in onzekerheid**
  - Vgl Zweedse aanpak, eerlijk over onzekerheid

V&R  
raadRVS

4

## ↳ Alternatieven verkennen door reflectie

- Reflectie niet als *einddoel*, maar als *onderdeel van dagelijkse praktijk*

### Voorbeeld

- Beleggen van moreel beraad met deelnemers van verschillende achtergrond in gehandicaptenzorginstelling over concrete dilemma's
- Zorgorganisatie die antropoloog uitnodigde om hun eigen omgangs- en besluitvorming te analyseren

## ↳ Wendbaarheid vergroten

- Het vermogen om uitzonderingen te maken wanneer de situatie daarom vraagt of om een ingezette koers bij te stellen op grond van voortschrijdend inzicht \_ bestrijden van tunnelvisie
- Gebruik maken van diverse soorten kennis: van wetenschappelijke kennis tot ervaringskennis van burgers
- Onderbouwingen van wendingen is cruciaal voor legitimiteit

### Voorbeeld

- Uitzondering op verzoekverbod – door middel van inrichting palliatieve units – om menswaardig sterven mogelijk te maken;
- Aparte units met specifieke teams in gehandicaptenorganisaties (als ware ze een huishouden) om fysiek contact mogelijk te blijven houden

## ↳ Kwetsbaarheden erkennen

- Oog hebben voor de (bredere) kwetsbaarheden die de coronacrisis blootlegt, zoals sociale ongelijkheid, bestaansonzekerheid, onvoldoende aandacht voor collectieve preventie;
- Erkennen van dat ingrepen bij een dilemma altijd gepaard gaan met nadelige keuzes en pijn. Verdoezel dat niet, maar erken ze en probeer leed dat ontstaat door die keuze te beperken of te compenseren (Vergelijk Martha Nussbaum, *The Fragility of Goodness*).
- .

### Voorbeelden

- Maatwerk leveren en per instelling kiezen voor het (niet) stopzetten van dagbesteding van psychisch kwetsbare cliënten in gehandicaptenzorginstelling bij een virusuitbraak.
- Onzekerheid bespreekbaar maken en diverse soorten kwetsbaarheden (voor het virus, voor isolatie, voor ervaren van verlies van perspectief) bespreekbaar maken binnen de organisatie en niet weg-organiseren.
- Waarderen en kwetsbaarheden durven afwegen, bv ouderen die kwetsbaar zijn voor het virus, jongeren die kwetsbaar zijn voor de gevolgen van de crisisaanpak, en leed bij hun zoveel mogelijk te compenseren.

## ↳ Bouwen aan gedragen besluiten

- Een stem geven van relevante betrokkenen in besluitvormingsproces, om ervaren gedeelde verantwoordelijkheid voor besluiten te creëren
- Erkennen en accommoderen van maatschappelijke onderstromen in plaats van het problematiseren of wegdrukken daarvan

### Voorbeelden

- Zorgorganisatie organiseert 'feiten en fabels' bijeenkomst om zorgverleners beter toe te rusten om gesprekken met bewoners te voeren
- Bestuurders benoemt een interne 'tegenspraak groep' binnen de organisatie, die gevraagd en ongevraagd commentaar levert
- Vaccin-weigeraars en criticasters van corona-beleid niet wegzetten als wappies, maar de dialoog voeren en het gesprek aanfaan (vgl Gommers bij Famke-Louise ).

## ↳ Leren in onzekerheid

- Erkennen van onzekerheid vraagt moed.
- Stappen zetten door middel van proberen, reflecteren en leren
- Staat haaks op lineaire sturing op vastgestelde resultaten
- Vraagt om erkennen en leren van fouten en een eerlijk verhaal vertellen over wat je *niet* weet

### Voorbeelden

- Zorgorganisatie start pilot met *digital human* Wendy die met cliënten kan spreken over vragen rondom het coronavirus
- Vertrouwen kiezen als basis voor verantwoording, ook in crisistijd
- De beperkte impact van regels bespreekbaar maken omdat het schijnzekerheid kan creëren met moedeloosheid als gevolg; in plaats daarvan ook verkennen wat wel kan en welke oplossingen professionals bedenken.....



**“Corona legt fundamentele problemen in organisatie en professionele ruimte bloot”**



## ↳ Moed op vier niveaus

**Anders denken:** van productie gedreven naar waardegedrevenzorg. Geen geld maar waarde toevoegen.

**Anders sturen en financieren.** Integraal, vanuit de persoonlijke leefwereld (N=1) ipv technische systemen.

**Anders werken;** op zoek naar veerkracht en samenhang ipv beperking en tekort.

**Anders verantwoorden;** namelijk om zorg en ondersteuning te verbeteren – vanuit vertrouwen – en niet extern gericht – vanuit wantrouwen.

11

## ↳ Maar verbeteringen ontstaan niet zomaar

- We hebben moedige professionals met een sterk moreel kompas nodig
- die keuzes aanpassen aan omstandigheden, niet om aan externe eisen te voldoen, maar om 'goede zorg' te kunnen leveren
- die tegenspraak organiseren; binnen teams van professionals en binnen de organisatie;
- Die ook 'van buiten naar binnen' kijken
- Die durven te experimenteren en sturen op adaptief professioneel vakmanschap



12



Jet  
Bussemaker  
Ministerie van  
Verbeelding

Idealen en de politieke praktijk

Balans

↳ Een andere bestuurscultuur?

1. Waarden staan boven procedures en financien
2. Zet een heldere stip op de horizon via een missie (een lokale SDG doelstelling), en formuleer tussenstappen (adaptief).;
3. Werk samen vanuit die opdracht, over professionele grenzen heen (wees je eigen boundary spanner)
4. Borg diversiteit in organisaties op alle mogelijke manieren
5. Organiseer tegenkracht en creativiteit, altijd en overal..
6. Ga de dialoog aan met direct betrokkenen en organiseer tegenspraak.
7. Wees moedig, niet bang of moedeloos.

V&  
R↑S  
raadRVS