

Veerkracht, maar ook nieuwe ongelijkheid

De coronacrisis drukt ons met de neus op de feiten. Ook in het sociaal domein. Welke scheidslijnen in de samenleving en op de arbeidsmarkt worden nu nóg zichtbaarder?

Hoe geef je leiding in deze barre tijden en hoe moeten we straks verder?
Vier visies.





‘We zijn een beetje in paniek’

■ TEKST JOLANDA VAN DEN BRAAK EN JESSICA MAAS BEELD ISTOCK
Peter Achterberg, cultuursocioloog aan Tilburg University:

“Deze crisis legt onze samenleving onder een vergrootglas. We zijn het in Nederland niet gewend om ons naar allerlei strikte regels te gedragen. We hebben een geschiedenis van non-conformisme, zijn graag heer en meester over onze levensloop. Zodra we merken dat we risico lopen, zoals nu, nu iedereen van de ene op de andere dag ziek, misschien wel doodziek kan worden, raken we een beetje in paniek. We kunnen ons niet goed weren tegen dit virus, het controleert ons in plaats van andersom. Dat doet een groot beroep op ons aanpassingsvermogen en vraagt tijd. Want er is weinig zo moeilijk als patronen doorbreken en ons gedrag veranderen. Dat geldt voor iedereen en je kunt het niemand kwalijk nemen als dit niet één-twee-drie lukt.

‘Na de crisis gaan we vliegen als nooit tevoren’

Maar wat zien we ook gebeuren? Dat mensen het elkaar wél kwalijk nemen. Kijk naar het hamsteren van toiletpapier en blikvoer. Tot voor kort was je slim bezig als je grote voorraden insloeg. Lekker voordelig. Goed voor je portemonnee en de economie. Albert Heijn had nota bene hamsterweken. Nu ben je ineens asociaal als je hamstert. Terwijl de meeste mensen gewoon even de tijd nodig hebben om te schakelen.

De coronacrisis raakt iedereen. Iedereen heeft ermee te maken en weet er dus ‘iets’ van, zoals er tijdens een wedstrijd van het Nederlands elftal ineens 17 miljoen bondscoaches op de bank zitten. In het gesprek op straat, op sociale media, op internet en ook in sommige kranten en talkshows lijkt de intuïtie leidend. Gevoel boven ratio. Ik heb al veel beweringen zoals die van Donald Trump gezien en gehoord. Aanvankelijk nam hij het coronavirus niet zo serieus, om daarna te beweren dat hij allang in de gaten had dat er een pandemie op uitbreken stond. Er komt ook zoveel informatie van zoveel kanten op ons af, dat het haast onmogelijk is de zin van de onzin te onderscheiden. Mensen zijn zoekende. Het helpt daarbij niet dat een aantal politici en wereldleiders de wetenschappelijke feiten in twijfel trekt.”

Twee kanten “Maar laten we niet vergeten dat deze crisis twee kanten heeft. Er komt zoveel solidariteit en creativiteit los. Mensen doen boodschappen voor elkaar en sturen kaartjes naar verpleeghuizen, het onderwijs probeert van alles om kinderen thuis les te geven, de rijksoverheid en gemeenten stampen in *no time* tijdelijk nieuw beleid en noodregelingen uit de grond. Natuurlijk gaat dat niet allemaal in één keer goed, maar dat risico nemen we nu voor lief. Nood breekt wet. We zetten grote passen en leren enorm veel. Het volk schaart zich in tijden van crisis achter de politieke leiding, dat zie je nu gebeuren. We zien politici vanuit huis werken, we zien hoe ze er daar bijzitten, zien hun interieur. De beleefde afstand is daardoor kleiner dan nog maar een paar weken geleden.

Of deze crisis onze samenleving wezenlijk gaat veranderen? Ik denk het eigenlijk niet. Ook dat effect is tijdelijk. Zodra het gewone leven weer los mag, gaan we vliegen als nooit tevoren. Met z’n allen naar buiten, de straat op, de stad in, naar festivals en voor je het weet staan de snelwegen weer vol.”





MONIQUE KREMER:

‘Duidelijker dan ooit lang niet iedereen op leven heeft’

Monique Kremer, bijzonder hoogleraar Actief burgerschap aan de Universiteit van Amsterdam, voorzitter van de Adviescommissie voor Vreemdelingenzaken (ACVZ) en medeauteur van het WRR-rapport ‘Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht’:

“Op korte termijn is de samenleving enorm veerkrachtig, blijkt wel. Overall in het land zien mooie burgerinitiatieven het levenslicht en bruist het van creativiteit en improvisatietalent. We komen erachter hoe ingewikkeld het is als je elkaar niet in levenden lijve kunt ontmoeten, maar vinden daar ook razendsnel oplossingen voor. Het mensbeeld in het overheidsbeleid is ook positiever. Empathie en vertrouwen winnen het van wantrouwen. Je ziet dat aan het moreel appèl dat de overheid doet op ondernemers: ‘Maak geen misbruik van de tijdelijke overbruggingsregeling’. En op werkgevers: ‘Zet je tijdelijke werknemers niet op straat’. Het zou prachtig zijn als dat aanhoudt.

Deze crisis brengt ook minder fraaie zaken duidelijk in beeld. Sommige scheidslijnen zijn dieper dan ooit. Tussen kansarm en kansrijk. Tussen mensen mét en zonder of een zeer beperkt sociaal netwerk – ouderen, alleenstaanden, chronisch zieken, sommige migrantengroepen. En tussen mensen mét en zonder grip op werk, geld en het leven. In het recente WRR-rapport ‘Het betere werk’ zetten we uiteen dat werk voor iedereen zou moeten voldoen aan die drie criteria: een gepast loon met zekerheden, voldoende autonomie en een goede werk-privébalans. Dat is ‘de nieuwe maatschappelijke opdracht’, zoals de ondertitel van het rapport luidt. Het is de afgelopen weken nóg duidelijker geworden dat bij lange na niet iedereen grip heeft op die drie zaken en dat er dus nog een heleboel werk aan de winkel is. Het zou positief zijn als de coronacrisis dit aanjaagt.”

Lagere middenklasse “Belangrijk aandachtspunt hierbij vind ik onze waardering, of beter gezegd onderwaardering, van de lagere middenklasse. Want we klappen wel voor artsen en verpleegkundigen – en zij dóen ook fantastisch werk –, maar er zijn heel veel mensen werkzaam in de zorg die we niet als professional beschouwen, maar minstens zo onmisbaar zijn. Ik denk aan medewerkers in de thuiszorg, gehandicaptenzorg, jeugdzorg, maar ook aan de kinderopvang en de schoonmaak. Hun lonen blijven enorm achter, ze hebben weinig ruimte om het werk naar eigen inzicht te doen en bovendien werkt een deel van hen op basis van tijdelijke, onzekere contracten. Als wij hun werk nu niet gaan herwaarderen, wanneer dan wel?

Met het oog op de gemeenten tot slot: vóór de coronacrisis ontvouwdde zich een aantal kansen en mogelijkheden in het sociaal domein, bijvoorbeeld voor de ondersteuning van bijstandsgerechtigden. Er leek meer en meer ruimte te ontstaan voor een persoonlijke benadering, face-to-face-contact en actief arbeidsmarktbeleid: aspecten waarvan we uit wetenschappelijk onderzoek weten dat ze effectief zijn. En ook de basisbaan – duurzaam werk voor langdurig werklozen met weinig perspectief op de reguliere arbeidsmarkt – was onderwerp van gesprek. Pakken we die draad straks weer op? Zijn de financiële middelen er dan nog om hier opnieuw werk van te maken? We weten niet wat ons te wachten staat. Het is moeilijk te voorspellen. Maar ik hoop van harte dat we de feiten waarop we nu met de neus gedrukt worden, niet uit het oog verliezen als deze periode voorbij is. En dat de vaart waarmee de overheid stappen blijkt te kunnen zetten – pijlsnel door de binnenbocht – en de souplesse waarin samenwerkingsverbanden tot stand komen, behouden blijven. Improviseren, meer vertrouwen op mensen en pas achteraf verantwoorden, dat zou winst zijn.”

‘Ik hoop dat de vaart waarmee de overheid nu stappen zet, behouden blijft’



‘Het sociaal domein wordt op essentie’ teruggeworpen de

Erik Dannenberg, voorzitter van Divosa:

“We maken een behoorlijk schokkende periode door. Het coronavirus is een gezondheidsdrama met in zijn kielzog een economisch en psychosociaal drama. Het is goed om te zien hoeveel solidariteit er loskomt. En we staan terecht stil bij alle ondernemers, flexkrachten en uitzendkrachten die nu zonder werk thuiszitten. Maar de crisis maakt zichtbaar dat bestaanszekerheid voor veel inwoners, waaronder ook de meest kwetsbaren, structureel niet goed zit. Daar heeft onder andere de commissie-Borstlap al terecht op gewezen.

Het dagelijks functioneren is volledig op z'n kop gezet, de druk op de huishoudens is enorm. Mensen zitten binnen, op elkaars lip. Voor wie fit en gezond is brengt dit al de nodige spanningen met zich mee, laat staan voor de mensen met een fragiele positie in onze samenleving. Denk aan gezinnen met kinderen die speciaal onderwijs volgen, aan gezinnen met twee eigen en vier pleegkinderen die nu de hele horde thuis hebben zitten. Aan mensen die beschermd wonen in groepsverband en nu meer dan ooit tot elkaar veroordeeld zijn. Aan mensen met psychische problemen en aan degenen die thuiszitten omdat de dagbesteding gesloten is. Zij zien wekenlang misschien helemaal niemand. Laten we voor hen investeren in ict-middelen, zodat het broodnodige contact met hun begeleiders structureel kan doorgaan. Voor velen van hen is dat écht van levensbelang.

Blijf thuis, is de oproep aan iedereen. Maar hoe moet dat als je geen huis hebt? Gelukkig neemt de aandacht voor de dak- en thuislozen toe. Ik weet dat gemeenten keihard werken om hen te ondersteunen, bijvoorbeeld door opvanglocaties te individualiseren en quarantaineplekken in te richten. We vragen hier vanuit Divosa voortdurend aandacht voor en denken mee over oplossingen. Mensen die nu een familielid in huis nemen zonder vaste verblijfplaats, moeten de garantie krijgen dat zij straks niet gekort worden op hun toeslagen. Dat geldt ook voor bijstandsgerechtigden die boodschappen doen voor een zieke buurvrouw en het verschuldigde bedrag terugvragen met een Tikkie. Zij mogen straks niet gestraft worden voor hun solidariteit.”

‘Het sociaal domein wordt op essentie’

Menselijke maat “De managers in het sociaal domein staan voor een ingewikkelde klus.

Hun medewerkers functioneren op afstand, verschillende kwetsbare doelgroepen verdienen tegelijk alle aandacht, er moet met spoed nieuw beleid gemaakt worden: ga er maar

aan staan. Een deel van de bestuurders en leidinggevenden is goed voorbereid om in crisistijd te kunnen acteren. Zo worden burgemeesters, wethouders

en managementleden getraind in het omgaan met ongevallen en rampen, zij weten hoe het opschalen werkt. Maar

we zitten nu al op niveau 4 van de gecoördineerde regionale incidentbestrijdingsprocedure, de GRIP. GRIP 4 treedt in werking als het effectgebied van een ramp de grenzen van de gemeente, veiligheidsregio of provincie overstijgt. Gecoördineerde samenwerking is van het grootste belang. De managers sturen dus niet alleen hun eigen afdeling of organisatie aan, maar moeten handelen in dienst van een groter verband. Een pittige opgave, waarvan het einde nog niet in zicht is.

Hopelijk komt uit dit alles ook iets goeds voort. Als nu blijkt dat we in deze druk wél snel kunnen ontwerpen en handelen, waarom zouden we dat dan niet zo houden? Laten we de mooie en effectieve elementen eruit filteren. Laten we meer kijken naar de menselijke maat en wat minder snel de regels erbij pakken. Zoals je dat nu in de zorg ook ziet. Discussies tussen huisartsen en ziekenhuizen, of tussen ziekenhuizen onderling, die jarenlang muurvast zaten, worden zonder meer opzijgeschoven. Ook in het sociaal domein worden we teruggeworpen op de essentie. Wat hebben onze klanten, onze burgers nu nodig? Bij Divosa werken we uit alle macht om alle kennis uit de uitvoering naar Den Haag te brengen, om als input te dienen voor de noodregelingen die nu ontworpen worden. Daar krijgen we bij het ministerie van SZW gelukkig heel veel ruimte voor. Dat is een mooie ervaring in deze barre tijd. We leveren met elkaar een geweldige inspanning met, naar ik hoop, blijvend resultaat.”



‘Blijf thuis, is de oproep, maar hoe moet dat als je geen huis hebt?’



ARJEN BOIN:

‘Je hoeft geen Winston Churchill Barack te Obama zijn’

Arjen Boin, hoogleraar Publieke Instuties en Governance bij het Instituut Politieke Wetenschap van de Universiteit Leiden en mede-auteur van het ‘Handboek voor strategisch crisismanagement’ (2020):

“In een crisis kun je het niet perfect doen. Als leidinggevende moet je een plotselinge switch maken. Van het normale leidinggeven waarbij het gaat om hoofd- én randzaken, moet je je nu concentreren op alleen de hoofdzaken. En dat is moeilijk, want met alle kennis die je in huis hebt, weet je in tijden van crisis ook ontzettend veel niet. Bovendien: in een werkomgeving als een ziekenhuis zijn de hoofdzaken duidelijk. Maar wat zijn de hoofdzaken voor een gemeentelijke organisatie of afdeling? Hoe ben je relevant in tijden van crisis?

Samen met allerlei andere maatschappelijke organisaties en afdelingen – ook de jouwe – formuleert de gemeente een antwoord op deze crisis. Als leidinggevende moet je een crisismissie opstellen

‘In een crisis kun je het niet perfect doen’

die gericht is op het zoveel mogelijk blijven doen wat je al deed – *business continuity management* – én op het vervullen van je rol in die bredere respons – jouw bijdrage aan het crisismanagement van de gemeente. Het nemen van de echt moeilijke beslissingen is vaak maar een klein deel van je rol als leidinggevende in tijden van crisis; de grootste knopen worden hoger in de boom doorgesneden, door de burgemeester of wethouder. Krijg je van hen een opdracht, dan is het duidelijk, dan is je rol gedefinieerd. Ingewikkelder is het als je zelf proactief aan de slag moet.”

Orde in de chaos “Leiders vinden het heel moeilijk om in een crisis goed te begrijpen wat van hen is en waarvan ze beter kunnen afblijven – omdat het al door andere mensen wordt opgepakt of geregeld. Aan probleemoplossend vermogen geen gebrek, maar het gevaar is dat ze zoveel urgente problemen zien, dat het niet meer lukt die te prioriteren. Of dat ze zich om zaken gaan bekommeren waarover ze zich nou net niet druk moeten maken. Dat is door de bank genomen de voornaamste uitdaging. Kijk dus als leidinggevende niet voortdurend over de schouders van je medewerkers mee. Laat hen hun werk doen en vertrouw erop dat zij dat goed doen. Wat je wel moet doen? Niets anders dan je medewerkers door de stappen heen loodsen. Orde in de chaos brengen. Dat is waar je goed in bent. Specificeer heel duidelijk waar jouw mensen zich mee bezig moeten houden en geef ze die opdracht. Al met al is crisismanagement geen *rocket science*. Je hoeft er niet jarenlang ervaring voor te hebben of drie studies voor te volgen. Je hoeft geen Winston Churchill te zijn, geen Barack Obama. Wat we bij crises nodig hebben, is iemand die de zaak kan beoordelen. Een goede voorbereiding helpt daarbij, maar in de praktijk zijn veel leidinggevers er niet goed of helemaal niet op voorbereid. Die denken: ik zit niet in het crisisteam of in het beleidsteam van de gemeente. Maar neem de Bijlmerramp. In die crisis waren de directeurs in het sociaal domein enorm belangrijk, omdat de zwakkeren in de Bijlmer het hardst getroffen waren. En dat zie je vaker bij crises: de zwakste groepen vangen de hardste klappen. Vroeg of laat komen de managers van het sociaal domein dus in beeld en dan is het handig als je er gelijk bovenop kunt zitten, op de voorgrond klaarstaat. Dat is leiderschap. Helemaal niet zo heroïsch dus, maar dat lijkt me alleen maar geruststellend.” *