

EEN GEZAMENLIJK BEELD VOOR EEN BETERE AANPAK VAN CRISES



Foto: Sandra Uittenbogaart



20 februari 2023

AUTEURS: JOSÉ KERSTHOLT , EEFJE SMITS-CLIJSEN

Bij complexe en langdurige crises zoals de coronacrisis kan het perspectief van meerdere partijen nodig zijn om de oplossing te leveren. Want de gevolgen van zo'n crisis kunnen de grenzen van organisaties die niet gewend zijn om met elkaar samen te werken overstijgen. Het opbouwen van een gezamenlijk beeld van de crisis is een voorwaarde om tot effectieve interventies te komen.

De COVID-19-crisis liet een heel ander type crisis zien dan we gewend waren: de complexiteit was groter, de duur langer, de (ernstige) gevolgen gingen over domeinen en grenzen heen en als gevolg daarvan waren er organisaties betrokken die tot dan toe niet of nauwelijks samenwerkten. Dergelijke crises kunnen niet worden afgehandeld door één enkele partij; je hebt meerdere perspectieven, en daarmee partijen, nodig voor het bepalen van de beste interventies. In dit artikel wordt beargumenteerd dat het opbouwen van een gezamenlijk beeld van de complexe werkelijkheid een voorwaarde is voor effectieve interventiekeuze.

COMPLEET BEELD

Crisisbeheersing richt zich primair op fysieke gebeurtenissen als een overstroming of een pandemie. Tijdens de [COVID-19-crisis](#) ging het daarbij in eerste instantie om het terugdringen van het aantal besmettingen. Het werd echter al vrij snel duidelijk dat de effecten zich niet tot het zorgdomein beperkten. Kinderen die bijvoorbeeld al leerachterstanden hadden, werden onevenredig geraakt door het onderwijs op afstand. Maatregelen die positief zijn voor de aanpak van de fysieke dreiging (in het geval van COVID-19: het terugdringen van besmettingen), kunnen daarmee negatief uitpakken voor andere domeinen.

[Sluipende processen in de maatschappij kunnen door een crisis worden versterkt](#)

Sluipende processen die al langer gaande zijn in de maatschappij kunnen door een crisis worden versterkt. Denk bijvoorbeeld aan afname van vertrouwen in de overheid en wetenschap of toenemende ongelijkheid tussen bevolkingsgroepen. Een crisis kan dergelijke processen versnellen, verdiepen of verbreden, waardoor bijvoorbeeld het vertrouwen in de overheid nóg sneller afneemt en de ongelijkheid nóg groter wordt.

Om weloverwogen afwegingen te kunnen maken moet je een beter inzicht creëren in de breedte van gevolgen. Zo kan je de maatregelen treffen die niet alleen de kortetermijnproblemen oplossen (het onder controle krijgen van het virus), maar ook de langetermijneffecten voor ogen houden (zoals de mentale gezondheid van bepaalde bevolkingsgroepen). Hoewel er geen standaardoplossing bestaat voor het omgaan met dergelijke complexe problemen, is samenwerking en afstemming tussen relevante actoren in alle gevallen een noodzakelijke voorwaarde.

[Door gezamenlijke beeldopbouw wisselen actoren informatie uit](#)

Er worden immers verschillende domeinen geraakt en daardoor zijn er meerdere perspectieven mogelijk op de situatie. Het is enerzijds lastig dat actoren hun eigen kennis, perspectieven en beelden van de situatie hebben, maar het biedt ook de mogelijkheid om een volledig beeld op te bouwen. Door gezamenlijke beeldopbouw wisselen actoren informatie uit en voeren ze discussies over de wijze waarop de informatie geïnterpreteerd kan worden. Hierdoor zal een volledig beeld ontstaan met meer begrip voor elkaars perspectieven.

MODELOPBOUW

Een beeld of model wordt opgebouwd rond een probleem en maakt de structuren die onderliggend zijn aan gedrag inzichtelijk, deze structuren worden ook wel aangeduid als 'het systeem'. Om een gezamenlijk beeld op te bouwen wordt met een groep deelnemers het probleem besproken en vastgesteld welke variabelen van belang zijn en hoe zij met elkaar samenhangen. Van speciaal belang zijn zogenoemde *feedback loops*, een set van variabelen die een versterkend dan wel balancerend effect op elkaar hebben en daarmee bepalend zijn voor de werking van het systeem. Balancerende feedback loops compenseren een ontwikkeling. Ons zorgstelsel compenseert bijvoorbeeld een daling in gezondheid als gevolg van corona door zieke mensen te behandelen. Zelfversterkende feedback loops versterken een initieel effect. Hoge werkdruk zorgt bijvoorbeeld voor een uitval van personeel waardoor de werkdruk voor het resterende personeel nog meer toeneemt.

Bij het bepalen van interventies moet het doel centraal staan

Een groot voordeel van het gezamenlijk opbouwen van een model is dat alle deelnemende partijen hetzelfde beeld voor ogen hebben en elkaars perspectief beter gaan snappen. De probleemanalyse en doelen zijn voor alle partijen helder waardoor discussies gericht en efficiënter verlopen en de uiteindelijke keuzes meer gedragen zijn. Het visualiseren van het gezamenlijke beeld is daarbij een nuttige ondersteuning.

INTERVENTIES

Een natuurlijke neiging van mensen is om interventies direct op het geïdentificeerde probleem te richten. Een van de voordelen van een model dat onderliggende structuren weergeeft, is dat je de doorwerking van effecten beter kunt begrijpen. Jongeren die zich niet aan coronamaatregelen houden zou je bijvoorbeeld direct kunnen beboeten. Echter, inzicht in onderliggende structuren zou er ook toe kunnen leiden dat alternatieve oplossingen voor hun behoefte aan sociaal contact een duurzamere oplossing vormen. Bij het bepalen van interventies moet het

doel centraal staan, waarbij inzicht in de problematiek kan helpen om te bepalen via welke wegen je dit doel kunt behalen.

Een model is zo goed als de input die door de deelnemers wordt aangedragen

Een ander voordeel is dat je neveneffecten van interventies in kaart kunt brengen. Om de overdracht van besmettingen te reduceren kan je bijvoorbeeld besluiten om parken te sluiten. Een dergelijke maatregel treft echter vooral mensen die klein behuist zijn en geen tuin hebben. Als die mensen dan gedwongen thuis moeten blijven, zou dat tot onwenselijke neveneffecten kunnen leiden als irritaties, mentale problemen en mogelijk **huiselijk geweld**. Het is noodzakelijk om ook dergelijke neveneffecten in beeld te hebben om goede afwegingen te kunnen maken.

BEPERKING

Een model (zoals MARVEL) leidt niet automatisch tot de beste interventie. In de eerste plaats omdat het model zo goed is als de input die door de deelnemers wordt aangedragen. Als bijvoorbeeld bepaalde relevante expertise niet aan tafel zit, wordt deze kennis ook niet meegenomen in het model. Het is dan ook van groot belang om te bedenken of alle relevante partijen aan tafel zitten zodat alle perspectieven worden meegenomen.

Een crisis maakt maatschappelijke kwetsbaarheden zichtbaar

In de tweede plaats ondersteunt het model weliswaar het redeneren over mogelijke effecten van interventies, maar de weging van voor- en nadelen moeten de deelnemers zelf doen. Partijen die aan tafel zitten hebben doorgaans niet hetzelfde doel en hetzelfde belang. Het is dan goed om in elk geval de feiten goed te scheiden van de meningen. Vanuit consensus over de relaties die het model weergeeft kan de discussie zich geheel richten op de beelden die mensen erbij hebben en het belang dat aan gevolgen wordt toegekend.

TOT BESLUIT

Een crisis maakt maatschappelijke kwetsbaarheden zichtbaar. Nu kun je wachten tot een crisis om deze kwetsbaarheden aan te pakken, maar beter is het om dat te doen voordat een crisis zich aandient. Wij hebben bijvoorbeeld 15 gemeenten in de Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond ondersteund bij het opbouwen van een model dat gebruikt kon worden voor een gezamenlijke herstel aanpak van de COVID-19-crisis. Hoewel in de sessies werd gesproken over de problemen die tijdens de coronacrisis aan het licht zijn gekomen, werd ook duidelijk dat veel van deze problemen niet

nieuw waren. Dit betekent dat je het ontwikkelde model ook kunt gebruiken voor het aanpakken van bestaande sluipende processen. Een model kan behulpzaam zijn bij het identificeren van potentiële kwetsbaarheden in een samenleving bij een volgende crisis, denk aan polarisatie en ongelijkheid. Daarmee gebruik je een model niet alleen ten tijde van de crisis, maar juist ook aan de voorkant om dergelijke fenomenen in kaart te brengen en van daaruit aan de weerbaarheid van de samenleving te werken. Een weerbare samenleving is vervolgens beter in staat om met een volgende crisis om te gaan, met minder negatieve maatschappelijke effecten tot gevolg. <<

*José Kerstholt en Eefje Smits-Clijsen zijn werkzaam bij TNO.
José Kerstholt is bereikbaar voor vragen en discussies via e-mail: [jose.kerstholt\(@\)tno.nl](mailto:jose.kerstholt(@)tno.nl).*