



Impact van COVID-19 maatregelen op stakeholders in organisaties en netwerken: vijf lessen uit de praktijk

24 september 2021; RIVM Corona Gedragsunit

RIVM

A. van Leeuwenhoeklaan 9
3721 MA Bilthoven
Postbus 1
3720 BA Bilthoven
www.rivm.nl

T 030 274 91 11
info@rivm.nl

In deze memo staan de belangrijkste lessen en inzichten uit narratief onderzoek onder organisaties en netwerken in het maatschappelijk middenkader. Zij spelen immers een cruciale rol in de vertaalslag van de landelijke COVID-19 maatregelen naar de dagelijkse praktijk.

De centrale vragen hierbij zijn:

1. Hoe hebben organisaties en netwerken in het maatschappelijk middenkader de coronamaatregelen en -pandemie ervaren, en hoe zijn ze daarmee omgegaan?
2. Welke belangrijke lessen levert dit op voor toekomstig overheidsbeleid en communicatie?

Lessen uit de praktijk

- 1. Veerkracht en creativiteit bevorderen naleving van de COVID-19 maatregelen, maar de sociale en mentale gevolgen zetten naleving juist onder druk.**

Het draagvlak voor naleving en opvolging van de maatregelen was groot. Organisaties toonden veerkracht en creativiteit binnen tal van contexten: er werden slimme maatwerkoplossingen bedacht. Ook werd (financiële, sociale en mentale) steun geboden om met de negatieve effecten daarvan om te gaan. Echter, de sociale en mentale gevolgen van de maatregelen – niet zozeer van het coronavirus – waren evident en zetten draagvlak en naleving onder druk. Vooral de strenge beperkingen in sociaal contact, de 1,5 meterregel en het dragen van een mondkapje belemmerden het sociaal verkeer en effectieve communicatie tussen mensen binnen de organisaties en met hun doelgroep (bijv. patiënten). Dit botste dikwijls met de kernwaarden van de organisaties en had verstrekende gevolgen voor het welzijn van mensen, en de ervaren kwaliteit van het werk én zorg. Kortom: waar veerkracht en steun de organisaties en mensen hielpen de maatregelen na te leven en vol te houden, leidden conflicten met kernwaarden en welzijn tot het (al dan niet beargumenteerd) afwijken van de maatregelen en adviezen.

- 2. Formele stakeholders en informele sleutelfiguren spelen een belangrijke (intermediaire) rol in het stellen van een duidelijke (sociale) norm en bevorderden zodoende naleving van de maatregelen.**

Formele vertegenwoordigers in organisaties (zoals managers) en informele sleutelfiguren in netwerken (zoals trekkers van burgerinitiatieven) werkten samen bij het ontwikkelen en implementeren van tal van maatwerkoplossingen en interventies om de (corona)veiligheid te bevorderen. Zeker op plekken waar de kwaliteit van leven, werk of zorg onder druk kwam te staan of waar men vooral bezig was met overleven. Door vooral aan het begin van de pandemie snel te handelen, hielpen sleutelfiguren in veel gevallen paniek te voorkomen. Ze namen mensen mee in het aanpassingsproces en om stap voor stap toe te werken naar een nieuw evenwicht. Cruciaal hierbij lijkt het vaststellen van duidelijke regels over de nieuwe manier van werken ('zo doen wij het hier').

3. Kleine veranderingen in de maatregelen hadden grote gevolgen.

Elke verandering van de maatregelen leidde in verschillende organisaties en contexten tot een cascade van activiteiten om ze te kunnen opvolgen. Kleine veranderingen (bijv. over groeps grootte) en onzekerheden (bijv. duur van een lockdown) hadden vaak grote organisatorische, emotionele en financiële consequenties. Zeker in die gevallen waar er sprake was van complexe omstandigheden of moeilijk bereikbare doelgroepen, zag je dat veranderingen tot onrust leidden en dat dit impact had op werknemers, cliënten of deelnemers aan activiteiten. Te veel veranderingen in korte tijd tastten het draagvlak voor de maatregelen aan. Dat gold ook voor maatregelen die als onduidelijk, onlogisch of onrechtvaardig werden ervaren. Daar waar maatregelen duidelijk waren en de tijd kregen om 'in te dalen', ontstond na verloop van tijd rust en raakten (nieuwe) routines ingebed. Hierdoor werd het leven, werk of zorg zo goed en kwaad als mogelijk voortgezet.

4. In onvoorspelbare omstandigheden zijn trial & error leerprocessen en co-creatie cruciaal

Als onvoorspelbaarheid troef is, lijken speciale kwaliteiten en vaardigheden nodig om risico's te beperken. In plaats van formele leerprocessen en evaluaties ging het in de onderzochte organisaties vooral om 'learning by doing' en om vallen en weer opstaan. Een werkzame factor die daarbij bijna overal genoemd werd, was het aangaan van een voortdurende dialoog over het hoe en waarom van de maatregelen. Met alle betrokkenen op alle niveaus. Door co-creatie kon het improvisatie- en innovatievermogen van betrokkenen maximaal worden benut. Volgens veel geïnterviewden zijn daarnaast goed luisteren, humor en zelfrelativering van onschatbare waarde in de communicatie geweest. Door meningsverschillen steeds bespreekbaar te maken en begrip te tonen, konden onvermijdelijke spanningen in de omgangsvormen worden gereduceerd. De crisis zette mensen in organisaties en netwerken vaak aan tot een herbezinning op de maatschappelijke rol van de organisatie en het sluiten van nieuwe allianties (met andere partners dan 'normaal'). Al deze ingrediënten droegen volgens veel respondenten bij aan veerkracht (onder andere door dynamiek leren te accepteren) en aan het onderling vertrouwen.

5. De pandemie en de maatregelen maken een ongelijke toegang tot hulpbronnen zichtbaar

Kwetsbaarheden van mensen en ongelijkheid in de toegang tot voorzieningen en andere hulp-bronnen (zoals subsidies) zijn door de pandemie en de maatregelen uitvergroot. In verschillende contexten waren de gevolgen hiervan zichtbaar. De informatievoorziening via persconferenties, formele kanalen en websites blijkt veel mensen niet te bereiken. Het ging hierbij vooral om mensen die al kwetsbaar zijn of tot een minderheid behoren en bij wie de maatregelen juist meer impact hadden, zoals mensen met complexe problemen of beperkte kennis van de Nederlandse taal.

Aandachtspunten voor beleid en communicatie:

- In crisistijd is het extra belangrijk om goed 'feeling' te houden met het maatschappelijk middenveld bij het vormgeven van beleid. Het gaat hierbij om inzicht verwerven in potentiële onduidelijkheden, (ervaren) onrechtvaardigheden of conflicten met de mogelijkheden en kernwaarden van mensen en organisaties.
- Een vorm waarin dit gestalte kan krijgen is het instellen van een inclusief maatschappelijk klankbord met formele en informele sleutelfiguren uit dit middenveld. Zij kunnen de overheid op deze punten van relevante inzichten voorzien.
- Als ervaring of kennis op een bepaald punt ontbreekt, kunnen met snelle pilots (trial-and-error) pijnpunten en (on)mogelijkheden van nieuw beleid en/of communicatie geïdentificeerd worden. Tevens is het ophalen van feedback

tijdens implementatie relevant om (onvoorziene) pijnpunten te kunnen adresseren (materiële en immateriële schade) en te leren voor de toekomst.

- Duidelijke, consistente, inclusieve communicatie met empathie is belangrijk. Dit kan door het betrekken van de doelgroep bij communicatie en het zichtbaar maken hoe de bijdragen van het maatschappelijk middenkader zijn meegenomen in beleid en communicatie. Dit verhoogt het gevoel van erkenning en het vertrouwen.
- In crisistijd kunnen maatschappelijke structuren, sleutelfiguren en doelgroepen extra onder druk komen te staan. Juist om kwetsbare groepen te kunnen blijven bereiken is aandacht en ondersteuning voor deze structuren en personen daarom van belang. Ook wat betreft extra en gerichte communicatie-inzet.

Inhoud:

1. Achtergrond
2. Onderzoeksgroep en werkwijze
3. Beantwoording onderzoeksvraag: 10 inzichten uit de praktijk
4. Aandachtspunten voor beleid en communicatie

1. Achtergrond

De Corona Gedragsunit van het RIVM onderzoekt op verschillende manieren¹ het gedrag van mensen in coronatijd. Het gaat daarbij vooral om het naleven en volhouden van de gedragsmaatregelen: de 1,5 meter regel, drukte vermijden/'social distancing', het dragen van een mondkapje, testen en thuisblijven bij klachten, in quarantaine gaan bij een besmetting of bij terugkeer na verblijf in een risicogebied en vaccinatie. In de casestudies die in dit memo centraal staan wordt onderzocht hoe mensen zich tot de genoemde maatregelen verhouden binnen specifieke contexten, te weten organisaties, gemeenschappen en netwerken. Gewerkt is volgens de principes van narratief kwalitatief onderzoek². Doel van dit onderzoek ([Voorbeelden uit de praktijk](#)) is inzicht te krijgen in:

- 1) hoe mensen in diverse specifieke contexten de coronamaatregelen naleven en volhouden;
- 2) de ervaringen die ze hebben, en worstelingen en spanningen die daarbij mogelijk optreden;
- 3) de oplossingen die zij daarvoor vinden;
- 4) de werkzame ingrediënten daarbij.

In deze memo staan de eerste inzichten die we door middel van een quickscan van 32 verhalen uit de dagelijkse praktijk in coronatijd hebben opgehaald. Deze verhalen zijn gebaseerd op 60 verdiepende interviews.

2. Onderzoeksgroep en werkwijze

Voor het onderzoek nodigden we representanten³ afkomstig uit acht verschillende sectoren en contexten uit voor een diepte-interview - met 1 tot 5 personen tegelijk - van 60 tot 90 minuten. Dit waren professionals, vrijwilligers en burgers in settings als werk, onderwijs, zorg, kunst & cultuur/film, thuis, sport, wijken en buurten en openbare bijeenkomsten.

We interviewden hen aan de hand van een semigestructureerde topiclijst over hun ervaringen met COVID-19 en de voor hun sector of organisatie geldende maatregelen. Hierbij was veel ruimte voor eigen inbreng. De topiclijst bewoog mee met de tijd en de

¹ Voorbeelden van het gedragswetenschappelijk onderzoek dat het RIVM samen met partners in rondes van 3 tot 6 weken uitvoert zijn: een vragenlijstonderzoek onder de Nederlandse bevolking, diepte-interviews, 'rapid response'-onderzoek en focusgroep-interviews bij specifieke subgroepen. Deze onderzoeken richten zich onder andere op het gedrag zelf, het draagvlak voor de maatregelen en de gevolgen ervan, en worden geanonimiseerd geanalyseerd.

² Czarniawska, B. (2004). Narratives in Social Science research. London: Sage Publications Ltd.

³ Het ging in het bijzonder om professionals (beleidsmakers, verzorgenden, docenten, sportinstructeurs etc.) en informele spelers/sleutelfiguren (initiatiefnemers van burgerinitiatieven, mantelzorgers, vrijwilliger en enkele betrokken burgers (zoals studenten en ervaringsdeskundigen) die binnen verschillende contexten actief waren en wilden meewerken. Onze respondenten hebben we gevonden door middel van een zoekproces waarbij we gebruik hebben gemaakt van contacten met brancheorganisaties, hogescholen en kennisinstellingen, en vanuit netwerken van de expertgroep. Daarnaast stemden we het proces af met de wensen en behoeften van relevante medewerkers en verantwoordelijken van de Corona Gedragsunit.

maatregelen. Op basis van deze interviews zijn narratieven (verhalen) uitgewerkt die de dagelijkse praktijk en dilemma's in coronatijd reflecteren. In alle verhalen zie je dat de periode waarin de interviews plaatsvonden er vat op had. Elk verhaal kan op de tijdlijn⁴ worden geplaatst. Door meerdere deelnemers⁵ per context te interviewen brachten we multiperspectief aan. In co-creatie met de respondenten werden de verhalen geschreven en beoordeeld door een expertgroep⁶. Ook werd van elke situatie en context illustratief beeldmateriaal (afbeeldingen, foto's, video's en dergelijken) verzameld.

Aan elk narratief zijn onderbouwende reflecties toegevoegd. Voor deze reflecties is secundaire literatuur geraadpleegd om de verhalen te onderbouwen met informatie over de doelgroep en context, mede in relatie tot de maatregelen en de impact op gezondheid en kwaliteit van leven. Waar mogelijk maakten we hierbij gebruik van onderzoek (kwantitatieve en kwalitatieve data) van het RIVM, kennisinstituten, branche-organisaties, hogescholen en universiteiten. Voor de publicatie op de RIVM-website zijn de meest relevante inzichten en werkzame ingrediënten uit elk verhaal samengebracht in drie kernboodschappen en een inspiratietip. Zie bijlage 1 en de webpagina [Voorbeelden uit de praktijk](#). Het doel hiervan is om de belangrijkste inzichten direct (ook met behulp van social media) te communiceren naar belanghebbende stakeholders die daarmee hun voordeel kunnen doen voor hun eigen praktijk.

Voor deze memo zijn de 32 verhalen inclusief de achterliggende interviewverslagen, thematisch geanalyseerd⁷. Alle verhalen zijn opgehaald in de periode augustus 2020 en juli 2021. De verhalen zijn tevens benut bij beantwoording van de vragen gesteld in de RIVM-memo [Hoe om te gaan met een ervaring van het virus: input van burgers en ondernemers](#).

3. Beantwoording onderzoeksvraag: tien inzichten uit de praktijk

We presenteren onderstaand de eerste tien inzichten op basis van de quickscan die belangrijk zijn voor de pandemiebestrijding in het heden, maar ook voor toekomstig beleid in crisistijd. Elk inzicht wordt voorzien van een toelichting en afgesloten met een aanbeveling. Hiervan kan gebruik worden gemaakt als de pandemie weer oplaait door bijvoorbeeld nieuwe virusvarianten die het opnieuw invoeren van maatregelen nodig maken. Het zijn inzichten voor beleidsmakers en professionals, die in de toekomst mogelijk met hernieuwde maatregelen te maken krijgen.

1. Risicoperceptie betekent meer dan geen corona krijgen, ook andere risico's bepalen gedrag

Risicoperceptie blijkt een belangrijke factor in het naleven van de gedragsmaatregelen. Van belang is het woord 'risico' daarbij te duiden. Want over welk risico gaat het? Niet alleen het risico op corona speelt een grote rol in de afwegingen die mensen dagelijks maken. De maatregelen hebben immers grote invloed op de mentale gesteldheid en de sociale en fysieke veiligheid, zeker bij kwetsbare groepen.

Toelichting

Wat opviel was dat het inschatten en afwegen van risico's in elke situatie steeds opnieuw plaatsvond en de uitkomst daarmee veranderlijk was. Mensen en organisaties toonden veel bereidwilligheid de maatregelen op te volgen. In grote bedrijven en organisaties vonden formele risicoanalyses plaats. Maar in veel gevallen maakten mensen dagelijks en situationeel gebonden eigen inschattingen van de risico's. Voor zichzelf en voor anderen. Niet alleen over het virus maar ook over de effectiviteit van de maatregelen en mogelijke

⁴ www.rivm.nl/gedragsonderzoek/tijdlijn-maatregelen-covid

⁵ In veel van deze contexten staan gemarginaliseerde/kwetsbaardere groepen centraal. Hiermee krijgen mensen in kwetsbare situaties relatief veel aandacht. Vertegenwoordigers van organisaties die totaal op slot gingen (horeca, nachtleven) zijn slechts in beperkte mate meegenomen omdat ze minder ervaringen in de praktijk konden opdoen.

⁶ De respondenten kregen de verslagen en transcripten voorgelegd en dachten mee over de insteek van het verhaal en de belangrijkste ingrediënten die daarin belicht moesten worden. Het verhaal werd eerst door medewerkers van dit onderzoek opgesteld en daarna aan hen voorgelegd en goedgekeurd alvorens het door maximaal 2 leden van de [expertgroep](#) (een groep wetenschappelijke experts en beleidsexperts) die het hele proces kritisch hebben gevolgd en alle verhalen van commentaar hebben voorzien) te laten beoordelen.

⁷ Braun, V. & V. Clarke (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 2006: 3: 77 – 101.

neveneffecten die het had voor bijvoorbeeld het werk of voor de sociale en fysieke veiligheid van mensen.

Naast het fysieke risico op besmetting, werden ook andere fysieke, sociale en mentale risico's als gevolg van de maatregelen gesignaleerd en erkend. Het virus en de maatregelen raakten daarmee fundamentele vraagstukken en dilemma's binnen tal van contexten en situaties. Zo vertelde een professional ons dat voor sommige kwetsbare ouderen eenzaamheid en isolatie door de regel 'geen bezoek ontvangen' of niet meer aangeraakt mogen worden, in de laatste levensfase erg belastend was. Ook werd voor veel jongeren de mentale druk hoger door de sluiting van scholen en beperking van sociale contacten. Dat reduceerde de kwaliteit van leven, met alle risico's van dien.

In sommige gezinnen waarbij de ouders gedwongen thuis moesten werken, liepen de spanningen zo hoog op dat kinderen in een onveilige situatie terecht kwamen en Veilig Thuis moest ingrijpen. LHBTIQ+ groepen en nieuwkomers in Nederland raakten hun belangrijke steunnetwerken kwijt. Daardoor stonden ze er nog meer alleen voor en nam de kwetsbaarheid zowel sociaal, mentaal als fysiek toe. Deze risico's zijn slechts een greep uit wat we hoorden en hadden invloed op het afwegingsproces (punt 2).

Aanbeveling

Bij het nemen van maatregelen en communicatie over de risico's op corona, is het raadzaam ook andere risico's op de aantasting van de gezondheid en kwaliteit van leven mee te nemen. Concrete handvatten kunnen behulpzaam zijn bij het maken van een goede afweging tussen de risico's. Het creëren van ruimte om de risico's c.q. de soms ernstige 'bijwerkingen' van de maatregelen te bespreken is daarbij cruciaal.

2. Het is schipperen tussen de maatregelen enerzijds en persoonlijke waarden en de menselijke maat anderzijds

Corona zette overal druk op de kwaliteit van sociale relaties. In alle voorbeelden (geen enkele uitgezonderd) zien we dan ook terug dat het behoud of herstel van de intermenselijke relatie een cruciale drijfveer is voor het maken van gedragskeuzes. We hoorden hoe belangrijk sociaal contact en nabijheid is voor de mentale gezondheid, vooral voor mensen in kwetsbare leeftijdsfasen en situaties (ouderen, jongeren, zzp'ers, LHBTIQ+, etc.). Ook voor het op peil houden van de kwaliteit van zorg, werk, onderwijs en tal van andere activiteiten.

Lang niet altijd kon de relatie (onder andere door digitale oplossingen) op de gewenste wijze worden vormgegeven. Daarom werd er soms voor gekozen de maatregelen niet (helemaal) op te volgen of de randen op te zoeken van wat men dacht dat veilig was. Het intermenselijk contact en kwaliteit van leven woog soms zwaarder dan het risico op COVID-19.

Toelichting

Corona en de maatregelen zetten veel op het spel en dit leidde op de meeste plekken tot (flinke) kopzorgen.

Relevante afwegingen en dilemma's daarbij waren:

- Hoe bewaken we de balans tussen de noodzaak van intermenselijk contact voor de kwaliteit van leven, ten opzichte van coronaveiligheid?
- Hoe blijven we daarbij met elkaar in contact en hoe houden we het leuk, leefbaar en werkbaar?
- Hoe kunnen we een werkbaar ritme of nieuwe routine vinden in het dagelijks leven?
- Hoe kunnen we (blijven) doen wat we moeten doen en wat we belangrijk vinden?
- Hoe bewaken we de kwaliteit en continuïteit van werk en andere activiteiten en vooral de waarden die daar op het spel staan, zoals (zie de verwijzingen naar de verhalen in bijlage 1):
 - Een goed werk- en leerklimaat scheppen (onderwijs, zorg en werk).

- Zorgen dat relevante informatie bij iedereen terecht komt, ook bij kwetsbare groepen (daklozenopvang, jeugdbescherming/Veilig Thuis, voedselbank in achtergestelde wijk).
- Een veilige haven bieden en voorkomen dat gezinnen en jongeren mentaal in de knel komen (praktijkschool, jeugd en jongerenwerk, jeugdbescherming/Veilig Thuis, kinderopvang).
- Op een waardige manier afscheid nemen van een overledene of troost geven aan een verdrietig familielid (begrafenisbegeleiding, IC-verpleging).
- Mensen zonder verblijfplaats onderdak bieden (daklozenopvang).
- Kwetsbare mensen van gezond voedsel voorzien (voedselbank).
- Een beweeg- of sportaanbod realiseren, ook voor mensen die de deur niet uit kunnen, mogen of durven (buurtsportcoaches, sportverenigingen, RIBW, krachtvrouwen).
- Zorg verlenen en eenzaamheid voorkomen (mantelzorgers, instelling voor demente ouderen, LHBTIQ+, thuiszorg, IC-verpleging).
- Zorgen dat toegang tot kunst en cultuur gewaarborgd blijft (musea, kleinkunststartiest/bezoekers van voorstellingen, amateurmuziekvereniging).
- Structuur en zingeving bieden (dagbesteding, daklozenopvang, verpleeghuis).

Het ging bij bovenstaande zaken in principe steeds over de intermenselijke relatie (privé of zakelijk) en het zoeken naar de menselijke maat. Door de maatregelen kwamen mensen in een andere verhouding tot elkaar te staan. Rollen en ervaren verantwoordelijkheden veranderden, bijvoorbeeld wanneer men extra moest toezien op de naleving van maatregelen, terwijl men dat in de pre-coronatijd niet hoefde (praktijkschool, basisonderwijs, studentenflat, zzp'ers, filmbranche). Soms werd wezenlijk contact tussen mensen letterlijk doorbroken of op de proef gesteld. Denk aan een mantelzorger die plots gescheiden werd van haar demente moeder of LHBTIQ+ groepen die elkaar niet meer konden ontmoeten. Dit riep frustraties, verdriet en rolverwarring op en leidde vaak ook tot onbegrip.

Vaak wisten mensen er wel een mouw aan te passen, maar soms kregen mensen mentale problemen. Denk hierbij vooral aan jongeren en andere groepen voor wie sociaal contact essentieel is voor de ontwikkeling, integratie of identiteit. Dan was het een kwestie van wachten op versoepelingen, noodoplossingen bedenken, professionele hulp zoeken of juist in verzet komen daar waar men de maatregelen onrechtvaardig vond (jeugd- en jongerenwerk, kunstenaars, musea).

Mensen hebben hun eigen drijfveren om regels al dan niet op te volgen, maar vaak ligt het aan de aard van de situatie, het belang van andere waarden of het bekende 'nood breekt wet' dat regels (vaak voor even) overboord worden gegooid. In de meeste gevallen waar gedragsregels ruim werden geïnterpreteerd of soms zelfs genegeerd werden, ging het om een bewuste (risico- en waarden-)afweging voor die specifieke situatie: zorg voor de ander of kwaliteit van leven werden dan boven coronaveiligheid gesteld (begrafenisbegeleider).

Soms werd zelfs bewust tegen de regels in gehandeld om de coronaveiligheid te garanderen (basisonderwijs) of om andere veiligheidsrisico's voorop te stellen (Veilig Thuis). Ook zagen we dat mensen onbewust terugvielen in oude gewoonten (een 'oeps-moment' hadden) of soms zelfs onder (sociale) druk werden gezet om de regels los te laten (zzp'ers). Daarnaast speelden emoties een essentiële rol bij het schipperen met de maatregelen (begrafenisbranche, praktijkschool, verpleeghuis, filmbranche).

Wat we van verschillende professionals hoorden, was dat uitgebreid en met humor communiceren over het nut van de maatregelen, daarbij echt contact maken, luisteren, meebewegen, relativiseren en begrip tonen voor situaties waar de regels werden losgelaten, meestal tot beter opvolgen van de maatregelen leidden dan straffen of boetes uitdelen. Begrip tonen droeg bij aan sociale rust en soms ook tot meer inleving in elkaars overwegingen of inzicht in het onvermogen van sommige mensen (zie ook punt 8).

Aanbeveling

Uit bovenstaande toelichting blijkt dat het van belang is oog te hebben voor de impact van corona en de maatregelen op intermenselijke relaties en dat wat op het spel staat als die worden verbroken. Erkennen van weerstand en knelpunten bij naleving, goed gedrag belonen, begrip tonen, vertrouwen geven, veelvuldig en met humor communiceren met elkaar en echt contact maken, zijn belangrijke ingrediënten in het proces van naleven en volhouden van de maatregelen. Dit is zowel op landelijk als op lokaal niveau belangrijk.

3. Er is sprake van 'learning by doing': samen zoeken naar praktische en creatieve oplossingen

In elke situatie is binnen de kaders van de Rijksoverheid tussen betrokken professionals, vrijwilligers en de doelgroepen waaraan zij dienstbaar zijn, een leerproces (learning by doing) ontstaan waarbij men samen zocht naar creatieve en praktische oplossingen voor problemen met de maatregelen. Het 'leren' vond vooral plaats door 'vallen en opstaan' en informele uitwisseling van leerervaringen, en minder door formele evaluaties. Oftewel: trial-and-error is de standaard 'mindset'.

Toelichting

Door iedereen te betrekken, het er veel met elkaar over te hebben (dialogoog) en door te ervaren (doen, corrigeren, trial-and-error) is het coronabeleid stap voor stap in de eigen dagelijkse praktijk vormgegeven. Na de eerste schok en het besef van de ernst van de pandemie kwam op de meeste plekken het zoek- en leerproces op gang (zie ook punt 4). Het werkte daarbij goed als professionals en beleidsmakers mensen op alle niveaus (leerlingen, ouders, collega's, zorgbehoevenden, schoonmaakpersoneel, mantelzorgers, etc.) werden betrokken bij het zoeken naar oplossingen om verstoringen of belemmeringen op te heffen.

Als dat gebeurde, en iedereen ruimte en medezeggenschap kreeg, zorgde dat voor positieve energie, creativiteit, innovatie, veerkracht en draagvlak (IC-verpleging). We hoorden dat door de maatregelen veel gesprekken werden gevoerd over de omgangsvormen, verantwoordelijkheden en taakverdeling en dat had ook positieve kanten. Een mooie uiting van het motto 'Alleen samen krijgen we corona onder controle'. Voor sectoren die langdurig op slot moesten was er vanzelfsprekend minder te leren of konden geleerde lessen in de zomer van 2020 niet lang in de praktijk gebracht worden (horeca, culturele instellingen). Voor die sectoren leverde dat veel stress en frustratie op, vaak ook omdat men meende wel een veilige setting te kunnen waarborgen.

Aanbeveling

Het is van belang mensen binnen organisaties op alle niveaus te betrekken bij het vinden van creatieve en praktische oplossingen. Waar mensen medezeggenschap en eigenaarschap ervaren, ontstaat draagvlak. Dit kan door inzet op formele leerprocessen die informele processen versterken waardoor opgedane lessen en kennis geborgd worden.

4. De crisis heeft geleid tot waardevolle bezinning en investeringen gericht op het aanleren van nieuwe gedragspatronen

In bijna alle werksituaties volgde na een periode van spoedberaad (voor het snel vertalen van de maatregelen voor de eigen sector/branche of organisatie/context) een periode van bezinning en reflectie op de eigen situatie. Deze periode was meestal noodgedwongen vanwege de lockdown en het (soms deels) stilvallen van activiteiten of bedrijfsonderdelen, maar is in veel gevallen slim benut. Op meerdere plekken leidde deze bezinning tot belangwekkende inzichten, omdenken, creatieve innovaties en het stroomlijnen van communicatieprocessen in organisaties. In de ontstane ruimte zijn nieuwe structuren, functies en werkwijzen tot stand gekomen. Na verloop van tijd vonden de meeste mensen in organisaties iets wat op een nieuw evenwicht leek, al was dit soms ook broos. Dynamiek werd tekenend voor het nieuwe werken.

Toelichting

De zoektocht naar aanpassingen en oplossingen verliep overal in fasen.

- Aan het begin van de crisis stond de coronaveiligheid centraal: bijna overal werden in allerijl crisisberaad en extra overlegstructuren ingericht. Snel handelen, beschermingsmiddelen regelen en protocollen op maat maken. Ook was er veel aandacht voor communicatie op alle niveaus: mensen informeren en alert maken, maar ook duidelijkheid verschaffen en paniek voorkomen stonden daarbij centraal. Duidelijkheid gaf houvast. Soms kwam het werk wel (even) stil te liggen.
- Deze korte periode van enkele weken liep over in een langere periode van enkele maanden waarbij meer ruimte werd genomen voor bezinning en reflectie. Het ging in deze fase vooral over continuïteit en herstel van de kwaliteit van leven en werken. Tal van interventies en 'nudges' (zoals afzetlinten en looppaden) maakten het naleven en volhouden van de basismaatregelen makkelijker en ondersteunden het doorbreken van gewoontegedrag. Daardoor werd personeel in organisaties geïnformeerd, meegenomen, ondersteund en begeleid in de nieuwe manier van werken.
- Waren de interventies eenmaal uitgevoerd en geïmplementeerd, de investeringen gemaakt en de maatregelen geaccepteerd, dan ontstond er ook meer rust. Ook raakte het nieuwe gedrag 'ingesleten' in die zin dat men elkaar niet meer continu hoefde te corrigeren, men er minder over hoefde na te denken en het primaire proces minder of niet meer werd verstoord. Ook de voordelen van sommige maatregelen konden ontdekt worden (zoals thuiswerken). De tweede lockdown was op verschillende plekken al makkelijker dan de eerste omdat beproefde afspraken 'zo uit de kast konden worden getrokken'. Er was sprake van een nieuwe werkelijkheid met nieuwe routines, uiteraard totdat er weer nieuwe maatregelen bijkwamen en de bakens weer moesten worden verzet. Vaak werd de hoop uitgesproken dat nieuwe inzichten en werkwijzen na de crisis duurzaam geborgd zouden worden.

Hieronder een greep uit een aantal soorten oplossingen waarbij onder andere relevante determinanten van het Preventie COVID-gedragsmodel zichtbaar worden:

Nieuw gedrag makkelijk maken

- Het ging in de narratieven vooral om het afstand houden, drukte vermijden en de hygiëne-maatregelen. We hoorden overal over talloze aanpassingen van de omgeving en kregen daar foto's over toegestuurd – zoals spatschermen, nieuwe looproutes, hygiënevoorzieningen, bestickering van vloerdelen, afgeplakte trappen en bureaus, de herinrichting van kantines etc.
- Op verschillende plekken werden speciale quarantaineruimten ingericht om de veiligheid te garanderen (RIBW-instellingen, daklozenopvang).

Zelfregulatie en nieuwe gewoonten en vaardigheden aanleren

- In veel situaties moesten, vanwege het thuiswerken, digitaliseringsslagen worden gemaakt (RIBW, musea, basisonderwijs, praktijkschool etc.). Zo werden soms laptops en zelfs kantoormeubilair aan medewerkers ter beschikking gesteld. Ook werd service aan huis verleend voor het ergonomisch inrichten van de werkplek (gedrag mogelijk maken).
- Vooral hulpverleningsorganisaties (RIBW) schaften 'devices' zoals laptops en iPads aan om digitaal te kunnen werken en de hulpverlening te kunnen voortzetten.
- We zagen dat smartphones, Instagram, Snapchat en vooral WhatsApp ingezet werden door hulpverleners om kwetsbare groepen toch te bereiken (jeugd- en jongerenwerk, daklozen), maar ook om beter met elkaar te communiceren en elkaar steun te verlenen (IC-verpleegkundigen).
- Bijna overal moesten andere werkwijzen worden aangeleerd, bijvoorbeeld om professionele hulp mogelijk te maken aan mensen met psychische problemen door online therapie of wandel-coach-sessies en buitensportactiviteiten (RIBW, daklozen).

- Op veel plekken werden nieuwe functies gecreëerd zoals de coronacoach, -coördinator, -steward (modebranche) of corona-setmanager (filmbranche) om mensen op de regels te wijzen en risicovol gewoontegedrag in te dammen.
- Op meerdere plaatsen zijn trainingen gegeven om met de nieuwe vorm van werken en hulpverleners uit de voeten te kunnen of om mensen te begeleiden (jeugd- en jongerenwerk, praktijkschool, Veilig Thuis, musea).

Motieven voor volhouden

- In organisaties waar veel kwetsbare groepen komen (bijvoorbeeld verslaafden en mensen met psychische problemen) en het gevaar van besmetting groot was, werden speciale corona-meldpunten en coronateams opgezet om paniek te voorkomen en mensen bij een uitbraak te begeleiden. Hier werd ook veel door professionals zelf gebruik van gemaakt.
- Medewerkers werden op tal van manieren een hart onder de riem gestoken. Zo kregen ze onder meer cadeautjes toegestuurd. In het bijzonder werd assistentie verleend aan mensen die moeite hadden met de isolatie waarin ze plots terecht kwamen.
- Er was sprake van grote betrokkenheid voor het welzijn van mensen. Zo werd in een museum een 'mindfit'-training gegeven om de weerbaarheid tegen mentale stress van werknemers te vergroten. Ook werd onderzoek naar hun welzijn uitgevoerd. In een ander bedrijf kregen medewerkers die moeite hadden met thuiswerken, voorrang om naar kantoor te komen.

Van de nood een deugd maken

- Veel organisaties grepen de lockdown aan om achterstallig werk in te halen. Denk aan het op orde brengen van het archief of het nalopen van het ledenbestand. Ook werd tijd genomen om naar de eigen dienstverlening te kijken.
- Op veel plekken vond bezinning plaats op de maatschappelijke rol die organisaties in de samenleving hebben en op de doelgroepen die zij bedienen (sportverenigingen, buurtsportcoach, musea, dagbesteding, verpleeghuis).

Aanbeveling

Het is raadzaam om in tijden van versoepeling terug te blikken op het verloop van de crisis binnen de verschillende contexten. Samen leren van de lessen met alle bedrijven en instellingen op alle niveaus verdient aandacht. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de inzichten uit nieuwe werkwijzen, slimme oplossingen, nieuwe vormen van communicatie maar bijvoorbeeld ook nieuwe overlegstructuren en samenwerkingsverbanden. Het verdient aanbeveling om samen met sectoren en organisaties een plan per domein uit te werken over wat te doen bij het weer opschalen van de maatregelen. Daarbij kan deze vraag uitgangspunt zijn: wat kan worden behouden en hoe zijn we in de toekomst beter op een dergelijke crisis voorbereid?

5. Nieuwe allianties en andere vormen van samenwerking tussen organisaties laten zien dat er vaak meer mogelijk is dan gedacht

In de zoektocht naar oplossingen bleken nieuwe allianties sluiten met externe partijen en netwerken en andere (ook digitale) vormen van samenwerking een werkzame factor. Als alles onzeker is en het onvoorspelbare mogelijk, zijn nieuwe samenwerkingspartners, warme netwerken en korte lijntjes goud waard.

Toelichting

Door intensiever te gaan of blijven samenwerken, en vooral door de vorming van nieuwe (formele en informele) netwerken en het leggen van korte lijntjes, slaagden mensen erin om te gaan met de beperkende maatregelen en de nieuwe onzekerheden en door te gaan met leven en werken. Zo zagen we in een gemeente een nieuwe alliantie ontstaan met de ondernemers in het stadscentrum. Op deze manier konden ze snel schakelen bij onzekere situaties. Voor het realiseren van opvang voor alle daklozen in Nederland kwam in drie weken tijd een enorme samenwerkingsoperatie op landelijk, regionaal en lokaal niveau op gang tussen partijen die elkaar normaliter minder snel weten te vinden.

Maar ook handhavers gingen intensiever samenwerken met politie en bijvoorbeeld jeugdwerkers, waardoor relevante kennis kon worden uitgewisseld. En in een wijk in Amsterdam vonden actieve burgers en opbouwwerkers elkaar in netwerken rond de voedselvoorziening voor kwetsbare mensen (arbeidsmigranten, ondernemers, zzp'ers en studenten), die van de ene op de andere dag hun werk, bijbaan en soms ook huis kwijtraakten. We zagen mensen zich ontfermen om groepen/mensen die tussen wal en schip vielen en/of online verbindingen aangaan om het verlies van contact te beperken (studenten, migranten). Die betrokkenheid, het geven van (discretionaire) ruimte en vertrouwen in elkaar, droeg bij aan het versterken van de onderlinge band en, als dat nodig was, ook aan snel handelen bij noodsituaties.

Aanbeveling

Samenwerkingsallianties en (formele en informele) netwerken die in crisistijd spontaan tot stand zijn gekomen om ontstane problemen snel op te lossen dragen bij aan het verzachten van negatieve gevolgen van de pandemie en (deels indirect) aan het verhogen van het draagvlak voor en naleving van de maatregelen. Gezien de waarde van deze allianties en hetgeen ze bewerkstellingen (sociale, morele of financiële ondersteuning, erkenning, vertrouwen etc.) is het van belang te leren van dergelijke initiatieven en de lessen te borgen en te verspreiden.

6. Erkenning en waardering van relevante (in)formele sleutelfiguren en kartrekkers is cruciaal

De crisis heeft zicht gegeven op formele en informele sleutelfiguren die een belangrijke voorbeeldrol kunnen spelen in het bereiken van kwetsbare groepen.

Toelichting

In meerdere contexten zien we het belang van sleutelfiguren die soms, zonder zich er direct van bewust te zijn, een voorbeeldrol vervullen en daarmee een belangrijke functie hebben in het verduidelijken en overdragen van informatie over het virus en de maatregelen. Deze sleutelfiguren en kartrekkers vonden we zowel onder professionals (van bijvoorbeeld sportclubs, sociaal werk of de daklozenopvang) als onder verantwoordelijken van burgerinitiatieven. Ook waren er informele spelers die het vertrouwen genoten van mensen en soms in het gat sprongen daar waar professionals deze mensen niet bereikten (krachtvrouwen, schaduwvoedselbank, migranten-community).

De sleutelfiguren waren vooral belangrijk voor mensen die baat hebben bij extra voorlichting of hierbij een vertaalslag of andere begeleiding nodig hebben. Het liefst vanuit een vertrouwde afzender of nabije tussenpersoon en waarmee 'face-to-face' contact mogelijk is (zie ook punt 7). Zo lieten medewerkers van de daklozenopvang zich vaccineren en nodigden dakloze mensen hierbij uit. Zij haalden deze personen over de streep. Het zijn vaak ook deze sleutelfiguren die naast erkenning extra begeleiding en steun goed kunnen gebruiken om hun belangrijke rol te kunnen uitvoeren (zie ook punt 9).

Aanbeveling

Het is belangrijk de sleutelfiguren te detecteren en (h)erkennen en ze mede te faciliteren in hun rol en voorbeeldfunctie door ze expliciet te vragen wat ze nodig hebben. Het is van waarde dat formele en informele spelers elkaar weten te vinden en elkaar ondersteunen. Aangepast voorlichtingsmateriaal maar vooral kwalitatieve 'face-to-face' contacten zijn onontbeerlijk om kwetsbare groepen te bereiken.

7. Onrust ontstaat door inconsistenties, snelle wisselingen en veranderingen in de maatregelen

Hoe duidelijker, consistent en logischer de maatregelen, hoe beter men er mee kon omgaan en hoe beter ze werden opgevolgd. Het voortdurend aanpassen van de maatregelen vroeg telkens om een nieuwe vertaalslag, zowel intern als in de samenwerking met externe partijen. Dit kostte veel tijd en inspanning en gaf onrust. Vooral voor kwetsbare groepen was en is telkens extra informatie en een vertaalslag nodig.

Toelichting

Onduidelijkheden in de maatregelen (bijvoorbeeld over groepsgrootte) en inconsistenties in het landelijk beleid riepen verwarring op. Denk aan 'mondkapje werkt niet maar wordt toch ingevoerd', of 'wel met z'n allen in de supermarkt, maar niet naar de boekwinkel waar het relatief veiliger is'. Ook onlogische of onrechtvaardige keuzen ('sekswerkers mogen aan de slag, maar de musea blijven dicht') of te snelle aanpassingen in de maatregelen waren lastig uit te leggen en leidde op verschillende plaatsen (praktijkschool, schaduwvoedselbank, daklozenopvang) tot problemen, onrust, onvrede, en protest (horeca, musea).

In veel sectoren was na elke persconferentie een extra vertaalslag nodig. Denk aan het wederom aanpassen van de omgeving en het uitleggen van het hoe en waarom van de maatregelen. Dit laatste speelde vooral bij kwetsbare groepen, zoals jongeren en migranten met een taalachterstand of mensen met een verstandelijke beperking. Bij hen kwam de crisis extra hard aan, ook werden zij moeilijker bereikt door de persconferenties of reguliere voorlichters van de GGD. Dit speelde ook in sectoren die extra hard zijn getroffen en waar mensen geconfronteerd werden met verlies van inkomsten of identiteit (zzp'ers, LHBTIQ+). Of juist in contexten die cruciaal waren. Zo leidde de snelle opeenvolging van maatregelen bij de ambulancedienst tot een nieuwe functie om het personeel dagelijks te brieven. De standaard informatievoorziening voldeed niet meer.

Aanbeveling

Vanwege de impact van (wisseling en aard van de) maatregelen in bepaalde sectoren en contexten is het raadzaam spaarzaam te zijn met veranderingen en elke keer aandacht te besteden aan effectieve communicatie over het hoe en waarom. Extra aandacht is nodig voor groepen in de samenleving die minder vanzelfsprekend toegang hebben tot de informatievoorzieningen, die minder in aanmerking komen voor subsidies en bij wie (de wisseling van) regels hard aankomen of van grote betekenis zijn.

8. Omgangsvormen staan onder druk door verschillende perspectieven en waardenopvattingen

De coronacrisis legde verschil in standpunten, waarden en overtuigingen over het virus en de maatregelen bloot en maakte duidelijk dat niet iedereen er hetzelfde over denkt. Dit vroeg soms veel van het communicatievermogen en geduld van mensen en zette de omgangsvormen onder druk (zowel privé als zakelijk). Het kostte veel tijd en mentale energie om dit te overbruggen.

Toelichting

Vaak hoorden we dat het omgaan met de maatregelen mensen met elkaar confronteerden. Soms kwam het tot een botsing in waarden en standpunten en bijna overal leverde dat ongemak op. Het is deels samen te vatten onder het verschil tussen de rekkelijken (zij die de regels puur als richtlijn of advies zien) en de preciezen (zij die geen enkel risico namen en de regels letterlijk opvolgden). Maar soms ging het ook om mensen die er alternatieve denkbeelden op na hielden: corona niet serieus namen (zie verhalen zzp'ers, daklozen, voedselbank), of de maatregelen als onrechtvaardig, overdreven, te verplichtend, pijnlijk of kwetsend ervaren (basisonderwijs, Veilig Thuis, tehuis dementerenden). Van belang bleek het voortdurende gesprek over 'zo doen wij het hier' (zie punt 3).

Ook vertelden respondenten over de enorme opeenstapeling van problemen die mensen soms al hebben en de kwestie van 'sociale complexiteit', waardoor mensen niet open stonden voor informatie. Oftewel: als je leven al vol problemen zit, je psychisch ziek of verslaafd bent, dan kan dat virus er ook nog wel bij. Het opvolgen van de maatregelen heeft dan niet de hoogste prioriteit. Het was voor hen vaak een kwestie van laveren, dialoog voeren, luisteren en behulpzaam zijn bij het vertalen van de maatregelen en/of goed houden van de omgangsvormen. Meerdere hulpverleners hadden het over de 'band' die nodig is met mensen om vertrouwen te winnen en om hen effectief met informatie te kunnen bereiken. Het kostte hulpverleners vaak veel tijd om de verschillen te overbruggen of er mee om te gaan.

Aanbeveling

Bereid mensen binnen contexten voor op het omgaan met verschillen qua denkbeelden en opvattingen. Stel in de eigen sector/context duidelijk vast wat van mensen wordt verwacht en waarom. Coach mensen en leer ze te vertrouwen op betrouwbare informatiebronnen. Het overtuigen of bereiken van mensen met problemen en andere opvattingen lukt meestal alleen als er sprake is van een band en vertrouwen. En soms zit er niets anders op dan acceptatie en besef dat de wereld niet maakbaar is.

9. Passende ondersteuning op maat en vertrouwen bevorderen draagvlak

Voor veel mensen kwam door de crisis het leven of werk plots in een totaal ander daglicht te staan. Dit heeft op veel plaatsen tot ontredde geleid en vaak gingen de aanpassingen – naast dat er veerkracht en energie ontstond – ook gepaard met stress, mentale problemen en zorgen over de toekomst. Dat er morele en financiële hulp en steun was in die situaties, had een verzachtende werking en bevorderde draagvlak.

Toelichting

Voor veel situaties gold dat aandacht en ondersteuning door managers, overheden, koepels of brancheorganisaties, maar ook door informele organisaties en burgerinitiatieven, niet alleen wenselijk maar ook echt noodzakelijk was om de door corona ontstane knelpunten op te lossen of hiermee te leven. De juiste aandacht en facilitering van aanpassingen, morele ondersteuning bij problemen, steun voor goede burgerinitiatieven met respect voor hun eigenheid of compensatie van verlies van inkomen leidden tot erkenning en het gevoel van gezien worden. Waar ondersteuning werd geboden (bijvoorbeeld bij kwetsbare doelgroepen in nood) kon stress gereduceerd worden of een verbetering worden gemaakt. Dit droeg bij aan vertrouwen, en naleving en volhouden van de maatregelen. Daar waar deze steun ontbrak of onvoldoende was, of waar sectoren of diensten als 'niet-noodzakelijk' werden beschouwd (cultuursector, zzp'ers), leidde dit tot frustratie en verlies van hoop en vertrouwen en soms ook echt tot grote financiële problemen. Dat deed het draagvlak voor de maatregelen geen goed.

Aanbeveling

Morele, praktische en financiële ondersteuning zijn van wezenlijk belang in het adaptatie- en implementatieproces. Erken de stress en problemen die door de crisis zijn ontstaan en geef het de aandacht die nodig is. Het als 'niet noodzakelijk' duiden van sectoren komt hard aan en is niet goed uit te leggen. Mensen hechten waarde aan verschillende zaken. Dat is kenmerkend voor een pluriforme samenleving (zie ook punt 8). Wat voor de één essentieel is, is onbelangrijk voor de ander. Het is cruciaal om daar oog voor te hebben. Het gaat om de helpende hand die net dat beetje geruststelling of compensatie biedt, waardoor volhouden makkelijker wordt.

10. Krachten, kwetsbaarheden en ongelijkheid worden door corona uitvergroot

Corona legde niet alleen aanwezige (veer)kracht maar ook de ongelijke toegang tot hulpbronnen, zwakke plekken of kwetsbaarheden bloot. Niet alleen bij mensen persoonlijk, maar ook in organisaties en netwerken.

Toelichting

Waar de basis goed was of de zaak 'op orde', ging het makkelijker en ontstond energie. Waar dat minder het geval was, was er werk aan de winkel. Problemen en knelpunten direct en samen aanpakken gaf ook energie (klimaatfestival Springtij). Maar toch: corona legde/legt ook kwetsbaarheden bloot en liet/laat ook zien dat niet iedereen makkelijk toegang heeft tot beschikbare hulpbronnen. Niet iedereen wist op tijd subsidiepotjes aan te boren en niet iedereen werd met informatie uit persconferenties en websites bereikt. Er zijn door corona veel lessen geleerd en nog te leren. Verbeteringen die al langer nodig waren, zijn versneld doorgevoerd en in beweging gezet (zie ook punt 4).

Corona heeft in feite een slinger gegeven aan negatieve maar ook aan een groot aantal positieve bewegingen en ontwikkelingen. Negatief was bijvoorbeeld dat kwetsbare groepen nog kwetsbaarder werden. Een positieve ontwikkeling was dat men deze mensen scherper in beeld kreeg en de noden in kaart kon brengen. Ook zag men dat kwetsbaarheid een relatief begrip is: nieuwe kwetsbaren kwamen in beeld, niet alleen cliënten of patiënten maar ook hulpverleners voelden zich vaak kwetsbaar en stonden in de overlevingsstand. Maar kwetsbare mensen en sectoren bleken op hun eigen manier ook meer veerkrachtig en weerbaar dan gedacht.

Aanbeveling

Zowel krachten als kwetsbaarheden erkennen, onder ogen zien en de problemen samen aanpakken zijn belangrijke stappen en randvoorwaarden om goed door de crisis heen te komen. Organisaties en mensen kunnen er sterker uit komen en dat biedt veel hoop en mogelijkheden voor de toekomst. Blijf organisaties en hun specifieke contexten in de tijd nauwgezet volgen. Dat biedt inzicht in hoe de praktijk probeert zich tot de coronamaatregelen te verhouden en hoe geprobeerd wordt geleden materiele en immateriële schade te herstellen.

4. Aandachtspunten voor beleid en communicatie:

Hieronder formuleren we enkele aandachtspunten voor beleidsmakers en communicatie-experts die op wat voor manier dan ook betrokken zijn bij toekomstig coronabeleid:

- In crisistijd is het extra belangrijk om goed 'feeling' te houden met het maatschappelijk middenveld bij het vormgeven van beleid. Het gaat hierbij om inzicht verwerven in potentiële onduidelijkheden, (ervaren) onrechtvaardigheden of conflicten met de mogelijkheden en kernwaarden van mensen en organisaties.
 - Herkenning en erkenning van de onduidelijkheden, conflicten en onrechtvaardigheden zijn belangrijke eerste stappen in het omgaan met dergelijke dilemma's.
 - Het minder frequent nemen van grotere stappen lijkt de voorkeur te hebben boven vele kleine aanpassingen, maar dit kan het beste per wijziging door de sleutelfiguren beoordeeld worden.
- Een vorm waarin dit gestalte kan krijgen is het instellen van een inclusief maatschappelijk klankbord met formele en informele sleutelfiguren uit dit middenveld. Zij kunnen de overheid op deze punten van relevante inzichten te voorzien.
 - Het proactief betrekken en toetsen van beleid en communicatie bij een dergelijke klankbord kan bijdragen aan effectief, haalbaar en gedragen beleid en effectievere communicatie.
 - Extra aandacht is nodig voor de vertegenwoordiging van (organisaties voor) kwetsbare groepen c.q. groepen die door de crisis extra hard worden getroffen.
- Als ervaring of kennis op een bepaald punt ontbreekt, kunnen met snelle pilots (trial-and-error) pijnpunten en (on)mogelijkheden van nieuw beleid en/of communicatie geïdentificeerd worden.
 - Het ophalen van feedback tijdens het implementatieproces is relevant om (onvoorziene) pijnpunten te kunnen adresseren (materiele en immateriële schade) en te leren voor de toekomst.

- Het is zinvol om organisaties/gemeenten te stimuleren om interne ontwikkelingen zelf in de tijd nauwgezet te volgen en 'lessons learned' op te halen en te delen.
- Duidelijke, consistente, inclusieve communicatie met empathie is enorm belangrijk.
 - Dit kan door het betrekken van de doelgroep bij communicatie en het zichtbaar maken hoe de bijdragen van het maatschappelijk middenkader zijn meegenomen in beleid en communicatie. Dit verhoogt het gevoel van erkenning en het vertrouwen.
 - Ook het van te voren toetsen van de communicatie bij sleutelfiguren is zinvol, zeker als het communicatie richting (organisaties voor) moeilijker bereikbare/kwetsbare groepen betreft.
- In crisistijd kunnen maatschappelijke structuren, sleutelfiguren en doelgroepen extra onder druk komen te staan. Juist om kwetsbare groepen te kunnen blijven bereiken is aandacht en ondersteuning voor deze structuren en personen daarom van belang. Ook wat betreft extra en gerichte communicatie-inzet.
 - Respect voor de eigenheid en de minder conventionele manier van werken van informele steunfiguren en kartrekkers is essentieel. Hier kan veel van geleerd worden.

Opstellers

Carla Kolner, Wieke van der Borg, Marijn de Bruin

Meelezers

Jolanda Keijsers, Mattijs Lambooi, Jet Sanders, Maysa Joosten, Femke van Hamond, Simon Fousert, Marie Claire de Vries, Marcel Scholten, Mariken Leurs

Met dank aan

Hanneke de Bruin, Kirsten Vegt, Annemiek Mi-Jin de Groote, Nanna Kassenaar, Corine van Dijk, Moniek Buijzen, Denise de Ridder, Maria van den Muijsenbergh, Martine Bouman, Stannie Driessen, Erna Hooghiemstra, John Dierx, Ufuk Kâhya

Bijlage 1: Overzicht narratieven Voorbeelden uit de praktijk

Thema	Narratief	Respondenten
Sport	Krachtvrouwen ondersteunen elkaar door dik en dun	Initiatiefnemers van lokale sportactiviteiten en begeleiders
Sport	In beweging blijven: een kwestie van verleiden én verbinden	Sportcoach en initiatiefnemer van sportactiviteiten
Sport	Sportvereniging midden in de samenleving	Bestuurslid, hoofd opleiding, secretaris, voorzitter en trainer
Thuis	De tijd van je leven - studeren in tijden van corona	Studenten (20-25 jaar)
Thuis	Hoe overleef ik dag in dag uit thuiszitten?	Auteur van boek over quarantaine, tevens patiënt met chronische ziekte
Thuis	Zorgen voor Néné	Mantelzorgers van kwetsbare oudere
Thuis	Thuiszorg in crisistijd: op zoek naar de menselijke maat	Wijkverpleegkundige, familielid van zwaar zieke persoon
Wijken en buurten	Er is te weinig samen in de flat	Buurtbemiddelaars en een lector/voorzitter van de werkplaatsen Sociaal Domein
Wijken en buurten	Op straat is het soms veiliger dan thuis	Medewerkers/professionals jeugd- en jongerenwerk
Wijken en buurten	Free Food Market: in of uit de schaduw?	Initiatiefnemer van voedselvoorziening en sociaal werker in achtergestelde wijk
Wijken en buurten	Zonder dak boven je hoofd is thuisblijven onmogelijk	Crisismanager en zorgmedewerker
Zorg	Aan beide kanten van het raam	Mantelzorger en zorgmedewerker (dagbegeleider)
Zorg	Dagbesteding: van maatwerk naar meerwaarde	Zorgmedewerker- en beleidsprofessional
Zorg	In de jeugdzorg moet je de ander 'tevoorschijn luisteren'	Medewerkers van de jeugdbescherming en Veilig Thuis
Zorg	Nabijheid waar het kan	Voorzitter van bestuur, hulpverlener en communicatieadviseur RIBW-instelling
Zorg	Werken op de IC: samen het verschil maken	IC-verpleegkundigen
Onderwijs	Opleiding doet naam eer aan	Studenten en hoogleraar (universiteit)
Onderwijs	Praktijkschool: over minirampen en vindingsrijkheid	Teamleider en docent praktijkschool
Onderwijs	Basisonderwijs: als thuiswerken een schrikbeeld is	Leraren en directeur van een basisschool
Onderwijs	Kinderen op de eerste plaats	Pedagogisch medewerker, ouder van kind, locatiemanager kinderdagverblijf

Thema	Narratief	Respondenten
Kunst & cultuur	Hoe een gesloten museum toch open kan zijn	Directie musea/educatie en communicatieprofessionals
Kunst & cultuur	Op zoek naar cultuur	Cabaretier en bezoeker van voorstellingen
Kunst & cultuur	Krachtig in kwetsbaarheid	Kunstenaar, onderzoeker, docent en 'community organizer' en Initiatiefnemer LHBTIQ+ community/tevens grafisch ontwerper met eigen uitgeverij
Kunst & cultuur	Improvisatievermogen en humor op de set	Filmproducenten en corona-setmanager
Bijeenkomsten	Troost op afstand	Begeleiders en ondernemers in de uitvaartbranche
Bijeenkomsten	Honderden mensen bij elkaar, hoe dan?	Eventmanager en expert (fieldlab)experimenten
Bijeenkomsten	Handhaven: Hoe dan? Over boa's en De Bossche Zomer	BOA medewerkers/handhavers en medewerkers van een woningcorporatie, beleidsadviseur drank en horecatoezicht gemeente, lid projectgroep De Bossche Zomer
Bijeenkomsten	De muziek gaat altijd door	Amateurmuzici, bestuurder van een muziekgezelschap en medewerker van de brancheorganisatie
Werk	Oplossingen uit eigen keuken	Operationeel directeur van een hotelketen en initiatiefnemer van eigen catering
Werk	Van droombaan naar sneltest	Jonge ondernemers in de modebranche
Werk	Heemskerk: op weg naar een veilige en gastvrije gemeente	Beleidsmakers en horecaondernemers
Werk	Als elke seconde telt	Ambulancepersoneel en politie