

11 Evalueren kun je leren...

| door E.H. (Eelco) Dykstra MD |

1 INLEIDING

Woord vooraf

Bij het nadenken over wat mijn bijdrage zou kunnen zijn aan dit boek, werd ik getroffen door de gedachte dat dit nou eens een keer geen 'literair product' zou moeten worden. Daarom heb ik gekozen voor spreektaal in plaats van schrijftaal. Ik heb gekozen voor een format dat doet denken aan een dialoog met u, de lezer. Alsof we samen aan tafel zitten en een gesprek hebben. De essentie van een dialoog is immers dat iedereen die eraan deelneemt er iets bij wint, er iets van leert. Vandaar.

Evalueren

In het woord 'evalueren' ligt het woord 'leren' besloten. En als het gaat om een crisis zoals de COVID-19-pandemie, leert ons de internationale ervaring dat er qua evalueren nog heel wat te leren valt. Wat meteen opvalt, is dat zowel de politiek, het bestuur als de wetenschap zich vaak beperken tot evalueren achteraf. In de wereld van politiek en bestuur wordt dit vaak gedaan vanwege reputatiemanagement, men dekt zich als het ware in tegen kritiek op het beleid. Het resultaat van de evaluatie is dan ook vaak defensief van aard: "Met de kennis van nu hadden we het anders gedaan", horen we dan. In de wereld van de wetenschap is het achteraf evalueren een vast onderdeel van wat men de wetenschappelijke methode noemt. Men is immers op zoek naar onomstotelijk bewijs. En dat kun je vaak pas achteraf leveren. Voor eventuele onzekerheden dekt men zich ook hier in door gebruik te maken van statistische modellen. De waarde van een conclusie wordt bepaald door haar waarschijnlijkheid, uitgedrukt in de vorm van een statistische kansberekening. *Evalueren* dus als leidmotief 1 in dit hoofdstuk.

Kennis

Centraal in het evaluatieproces staat 'kennis'. Wanneer we het hebben over een crisis – en dat doen we hier – gaat het vooral om de vraag welke informatie we kunnen gebruiken tijdens een crisis en welke lessen achteraf te trekken zijn. En dan natuurlijk om de vraag hoe we allerlei obstakels kunnen opruimen of omzeilen, zodat die geleerde lessen ook in de

praktijk worden gebracht en wel voordat er een nieuwe crisis is.
Kennis dus als leidmotief 2 in dit hoofdstuk.

Crisis

Hoewel er verschillende definities van 'crisis' in omloop zijn, weten mensen uit de praktijk dat elke crisis minimaal vier kerneigenschappen heeft: tijdelijkheid, complexiteit, onzekerheid en irrationeel gedrag op basis van emoties (zoals angst en paniek).

1 Tijdelijkheid

De essentie van een crisis is dat zij tijdelijk is. Wanneer we ons realiseren welke ongekende mogelijkheden er nu zijn qua toegang tot informatie- en communicatietechnologie, die er vroeger niet waren (denk bijvoorbeeld aan de pestepidemieën in de Middeleeuwen en de Spaanse griep aan het begin van de twintigste eeuw), dan lijkt het redelijk om te stellen dat men een termijn aanhoudt van zes tot negen maanden, waarbinnen zelfs een complexe crisis tot beheersbare proporties kan worden teruggebracht. Als u hierin meegaat, betekent dit dat er bij elke crisis die langer duurt vraagtekens gezet worden bij de juistheid van de gekozen aanpak. En zeker bij een crisis die na twee jaar een soort permanente crisis geworden is. Wat is er dan misgegaan? Tijd om te evalueren. En nee, niet pas achteraf, maar al tijdens een crisis. Want één ding weten we zeker: achteraf kun je niet meer bijsturen.

2 Complexiteit

Er zijn nogal wat mensen die de begrippen 'complex' en 'gecompliceerd' door elkaar halen en ze zelfs als synoniemen gebruiken! Bij een crisis ontstaan vaak veel bewegende deeltjes die zich ogenschijnlijk oncontroleerbaar verplaatsen. Hoe krijg je daar grip op? Ervaren crisismanagers weten dat 'complex' niet 'gecompliceerd' hoeft te zijn wanneer de bewegende deeltjes in hun onderlinge samenhang gezien en geplaatst kunnen worden. 'Door de bomen het bos kunnen zien'. Praktijkervaren crisismanagers denken dus niet in 'lineaire processen' maar zijn 'dwarsdenkers' die snel kunnen schakelen en improviseren. Ze staan niet met hun gezicht tegen één boom gedrukt maar bezien bomen in hun onderlinge samenhang: ze kijken naar het bos.

3 Onzekerheid

Bij 'traditioneel' management gaat het om interventies die erop gericht zijn de gebeurtenissen in de tijd zoveel mogelijk te kunnen stu-

ren en controleren. Tijdens een crisis draait deze dynamiek zich echter vaak om: het zijn nu de gebeurtenissen in de tijd die gaan bepalen welke interventies er door het management te nemen zijn. Lineaire procesmanagers uit bedrijfsleven, politiek, overheid en wetenschap gaan vaak hard onderuit wanneer ze een crisis te lijf denken te kunnen gaan met interventies uit het 'traditionele' management. 'Event-driven' management blijkt dan toch een geheel ander beest.

4 *Irrationaliteit*

Het laatste wat elke ervaren crisismanager wil, is dat er angst en paniek ontstaan die kunnen leiden tot wat wel een *massapsychose* wordt genoemd. Voorbeelden hiervan zijn er te over, inclusief het zaaien van angst tegen een 'vijand' (door totalitaire regimes) en de paniek die uitbreekt wanneer het systeem van essentiële voorzieningen onderuitgaat: gebrek aan water, voedsel, brandstof, elektriciteit of communicatie.

Kennen we het fenomeen van massapsychoses? Jazeker, denk aan nazi-Duitsland, Stalinistisch Rusland, Pol Pot, de Balkan en Noord-Korea. Denk George Orwell. Eén fenomeen waar we tegenwoordig tegenaan lopen, is wel nieuw. Een massapsychose veroorzaakt door informatie via internet en de sociale media. Inderdaad, het massaal verspreiden van misinformatie kan leiden tot grote angst, onzekerheid en ja, inderdaad, paniek.

Om misverstanden te voorkomen, wil ik benadrukken dat ik hier niet refereer aan de normale reacties bij de bevolking na een ramp, namelijk de gevoelens van diepe ontredde en verdriet die ik zelf in de praktijk, on the ground, heb meegemaakt. Gezagsdragers kunnen daar echter misbruik van maken door emoties, angst en onzekerheid te gebruiken om een eigen agenda erdoor te drukken, eentje waarin de bevolking wordt geknecht en gecontroleerd. Als dit gebeurt, is er pas echt sprake van een massapsychose.

Wellicht rijst bij u inmiddels de vraag wat dit allemaal te maken heeft met de internationale ervaring rondom de COVID-19-pandemie en de coronacrisis? Het korte antwoord is: alles.

Het gaat om kennis – als combinatie van data + informatie.

Het gaat om kennis – opgedaan op basis van ervaring in de praktijk.

Het gaat om besluitvorming – als combinatie van data + informatie én praktijkervaring.

Het gaat om leiderschap – en lessons (to be) learned.

2 BEGRIPSBEPALING

Data en informatie

Het verschil tussen data en informatie is mij ooit als volgt uitgelegd: “Als men het cijfer 5 op het bord schrijft, is dat dan data of informatie?” vroeg de Amerikaanse professor die werkte voor IBM. De mening van de studenten was verdeeld. “Het cijfer 5 is data. Maar als je er ‘koeien’ achter zet, wordt het informatie.” Het omzetten van data in informatie tijdens een crisis is niet eenvoudig. Het is complex. Men staat onder tijdsdruk, men kan soms de bron van data en informatie niet achterhalen – laat staan verifiëren – en de stroom aan data kan zo wisselend zijn dat er plots een heel ander beeld ontstaat.

Praktijkervaring

We zeiden al dat dat ‘complex’ niet ‘gecompliceerd’ hoeft te zijn wanneer de bewegende deeltjes in hun onderlinge samenhang gezien en geplaatst kunnen worden. ‘Door de bomen het bos kunnen zien.’ Dit kun je echter niet leren uit een boekje, daar heb je praktijkervaring voor nodig. Als tijdens een operatie een crisis ontstaat, heb je liever een ervaren chirurg in je team dan enkel beginnende chirurgen. Hetzelfde geldt voor piloten van een vliegtuig, ingenieurs tijdens het bouwen van een ondergrondse parkeergarage of militairen op het slagveld. Zij zijn systeemdenkers. Mensen die reeds van tevoren weten wat ze moeten doen bij een mogelijke crisis, doen dit vrijwel altijd op basis van hun praktijkervaring. Zelfs als dit tegenstrijdig is aan de data op dat moment.

Systeemdenkers

Het vermogen om besluiten te nemen die gebaseerd zijn op de combinatie van data + informatie én praktijkervaring, zien we vooral bij systeemdenkers. Dit zijn mensen voor wie complexiteit niet hetzelfde is als gecompliceerd. En waarom niet? Omdat zij allereerst de onderlinge samenhang zien, ten tweede de onderlinge afhankelijkheden (h)erkennen en ten slotte de te verwachten keteneffecten kunnen voorzien. Ingenieurs, artsen, militairen en ‘reisleiders’ zoals piloten, zijn voorbeelden van systeemdenkers. Zij denken vooral in ‘en-en’, niet vanuit ‘of-of’. Zij combineren de integriteit van de binnenwereld (bijvoorbeeld: de materialen, het lichaam, het leger, het vliegtuig) met mogelijk nadelige invloeden van buitenaf (respectievelijk: logistiek, virussen, de vijand, het weer). Dat wil niet zeggen dat anderen niet ook vanuit systemen denken, maar in dit hoofdstuk gaan we er voor het gemak van uit dat dit in bijzondere

mate geldt voor ingenieurs, artsen, militairen – en natuurlijk voor u, de lezer van dit hoofdstuk en van dit boek.

- *Ingenieurs* werken met ‘dode’ dingen en ze bouwen vooral. Met allerlei machines worden grond, water, elektriciteit, zand, metaal en glas omgezet in fysieke structuren.
- *Artsen* werken met ‘levende’ dingen en ze repareren vooral: met allerlei instrumenten worden afwijkingen aan huid, bloed, organen, weefsel, bot en zintuigen onderzocht en hersteld.
- Militairen zorgen ervoor dat tijdens een crisis of conflict de territoriale en maatschappelijke integriteit gewaarborgd blijft.
- *Reisleiders* zorgen ervoor dat we veilig van A naar B komen en dat de reis ernaartoe zo aangenaam mogelijk is.
- *U, de lezer*, wordt blootgesteld aan veel ‘denkdata’ waar u vervolgens zelf ‘gebruiks-informatie’ van moet zien te maken.

Wanneer *ingenieurs* vanuit hun kennis van vorm en functie (‘technische en functionele specificaties’) een wolkenkrabber, een vliegtuig of een ondergrondse parkeergarage bouwen, moeten ze bijzonder veel verschillende onderdelen samenbrengen en de volgorde van werken verankeren in een tijdschema. De onderlinge samenhang der dingen en systeemdenken gelden dan als hoogste gebod.

Wanneer *artsen* vanuit hun kennis van vorm en functie (‘anatomie en fysiologie’) besluiten om te gaan opereren, moeten ze rekening houden met allerlei mogelijke complicaties en de volgorde van werken verankeren in een tijdschema. De onderlinge samenhang der dingen en systeemdenken gelden dan als hoogste gebod.

Wanneer *militairen* vanuit hun kennis van vorm en functie (‘strategie en tactiek’) ten strijde trekken, doen ze dat met een specifiek en van tevoren bepaald doel voor ogen. Daarbij moeten ze rekening houden met veel onzekere factoren en deze inbouwen in hun aanvals- en verdedigingsplannen. De onderlinge samenhang en systeemdenken gelden dan als hoogste gebod.

Wanneer *reisleiders* zoals piloten en politici ons meenemen op reis, verwachten we van ze dat ze van tevoren weten waar we naartoe gaan en hoe we er moeten komen.

Wanneer *u, de lezer*, de inhoud van dit hoofdstuk en dit boek tot u neemt, komt er veel informatie vanuit verschillende richtingen op u af. Om daaruit uw eigen conclusies te trekken, moet u veel zaken tegen



elkaar afwegen en een oordeel vormen. De onderlinge samenhang en systeemdenken gelden dan als hoogste gebod.

Resilience

We denken vaak in risico's. We zijn er bang voor en we laten ons bang maken. We doen er alles aan om de kans op ziekte, oorlog, conflict, brand, overstroming, terroristische aanslag, aardbeving of hongersnood zoveel mogelijk te verkleinen of te vermijden. We houden hierbij (te?) weinig rekening met de gevolgen. Die zijn namelijk voor alle bovenstaande risico's hetzelfde: uitval van essentiële voorzieningen, van onze critical infrastructure. Internationaal is men mede daarom overgegaan

tot het denken vanuit 'resilience', weerstand. Om (zowel individueel als collectief) 'resilient' te zijn, moet men minimaal beschikken over de volgende drie eigenschappen:

- 1 Realiteitszin – *"See things for what they are"*
De praktijkervaring leert ons dat ontkenning (denial) een veel voorkomende en typisch menselijke reactie is. 'Nee, dit kan niet waar zijn,' houdt men zichzelf dan voor. 'Niet nu, niet hier, niet met mij!' Hierdoor kan kostbare tijd verloren gaan, met mogelijk vergaande gevolgen.
- 2 Zingeving – *"Give meaning to hardship"*
Als er iets ergs gebeurt, ga dan niet ergens in een hoekje liggen huilen en de rol van slachtoffer aannemen. Nee, sta op en ga iets doen.
- 3 Improvisatievermogen – *"An uncanny ability to improvise"*
Dit botst vaak met het lineair denken van individuen en organisaties die ook tijdens een crisis vasthouden aan bestaande processen (procesfixatie). Vaak is het improvisatievermogen gekoppeld aan praktijkervaring.

3 INFORMATIE, KENNIS, (PRAKTIJK)ERVARING EN WIJSHEID

De kennispiramide

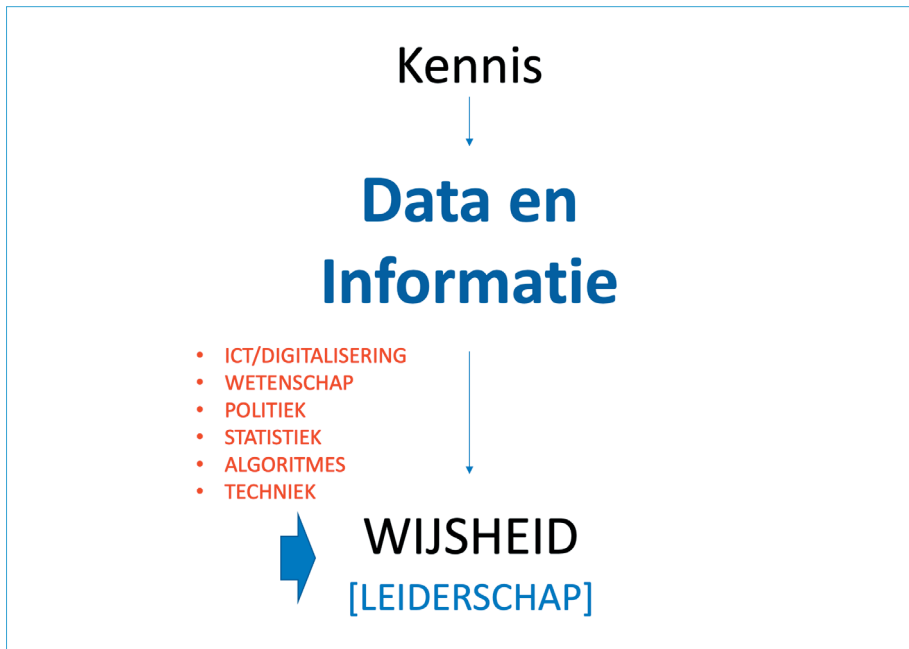
Ook in Nederland wordt gebruik gemaakt van de 'kennispiramide', afgeleid van het internationale Data Information, Knowledge and Wisdom (DIKW)-model, oftewel 'The Knowledge Pyramid'. In één zin samengevat dient de kennispiramide ertoe om op een heldere wijze te laten zien welke stappen er nodig zijn om van data zinvolle informatie te maken, zodat die als kennis in de praktijk kan worden gebracht en er wijsheid ontstaat op basis van ervaring en de daaruit te leren lessen. Wat voor beeld ontstaat er als we de kennispiramide toepassen op crisismanagement? En welke impact kan dat beeld dan hebben op crisismanagement? Let's take a look...

De kennispiramide bevat twee kanten

Aan de ene kant van 'kennis' bevinden zich 'data & informatie', aan de andere kant 'praktijkervaring'. Toepasbaar op pandemieën? Ja. Toepasbaar op een crisis als de coronacrisis? Ja.

Kant 1: data- en informatiegestuurde kennis

Aan deze kant bevinden zich de wetenschappers, zoals virologen en anderen die vooral in laboratoria werken. Aan deze kant bevinden zich ook de 'procestdijgers': zij die menen dat alle problemen als sneeuw voor de zon verdwijnen zolang alle processen maar goed beschreven en bewaakt worden. Aan deze kant bevinden zich ook diegenen die alles willen digitaliseren. Zij die denken dat complexe problemen eenvoudig op te lossen zijn met ict-systemen en algoritmes. Aan deze kant bevinden zich ook politici en ambtenaren die zich graag verschuilen achter wetenschap, modellen en conclusies onder voorbehoud van statistische waarschijnlijkheid.



Kant 2: praktijkervaringsgestuurde kennis

Aan deze kant bevinden zich mensen 'uit het veld', zij met praktijkervaring. Tevens vinden we hier de individuen die snel kunnen schakelen en kunnen improviseren wanneer blijkt dat alle regels en procedures plots overboord gegooid (moeten) worden. Aan deze zijde van de kennispiramide zitten ook mensen uit de wereld van de standaardisering, zij die afspraken willen maken over hoe iets wel of niet gedaan moet worden. In het gezelschap verkeren tevens mensen en organisaties die verschillende aanpakken met elkaar willen vergelijken ('benchmarking') om zo



de allerbeste manier te vinden om iets voor elkaar te krijgen, 'best practices'. Want alleen dan, zo redeneert men hier, kunnen de op dat moment beste beslissingen genomen worden.

4 BESLUITVORMING EN LEIDERSCHAP

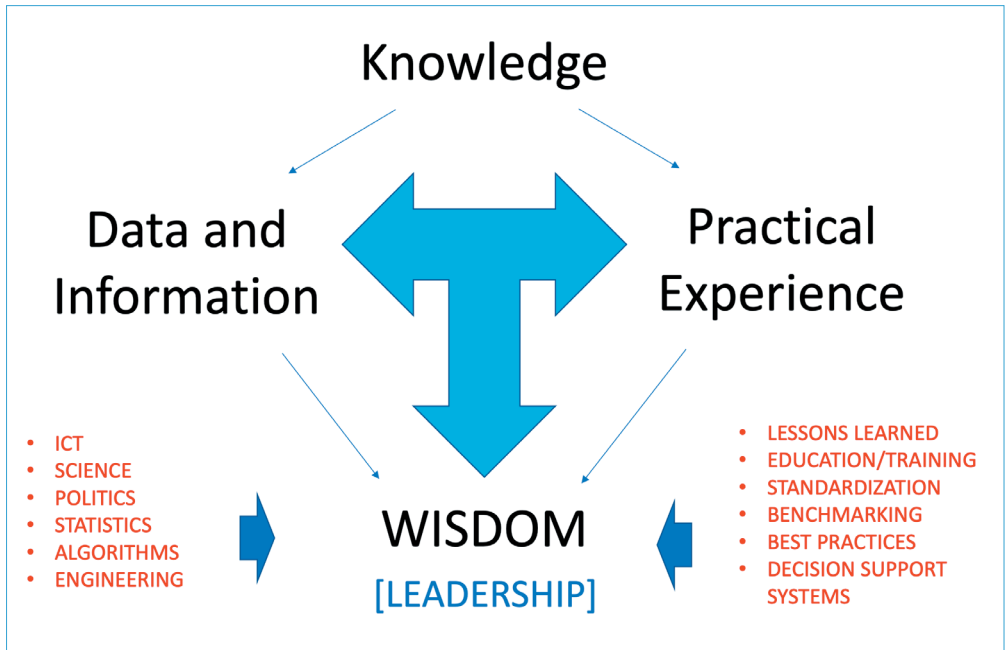
De mens is op reis. Ieder van ons is op reis in de tijd. Onderweg ontmoeten we allerlei mensen, situaties, problemen en kansen. Hoe we hiermee omgaan, hangt mede af van onze gidsen, onze (reis)leiders. Het is noodgedwongen een internationale rondreis want alle kansen en problemen die op ons wachten zijn al lang niet meer lokaal of nationaal, maar ook internationaal, ja zelfs, planetair.

Naast kennis verwachten we van onze (reis)leider ook wijsheid – en dus minimaal drie dingen:

- 1 *Een scherp waarnemingsvermogen* – inclusief een continu kritische (zelf)reflectie om er zeker van te zijn dat we de problemen en de kansen ook zien zoals ze zijn.
- 2 *Doelbewustheid en zingeving* – en een verreikijker als het moet, om zicht te krijgen en te houden op de stippen aan de horizon.
- 3 *Praktijkervaring* – we verwachten immers dat onze (reis)leiders ook weten langs welke weg we ons doel het best bereiken.

Bovenstaande eisen en verwachtingen aan onze (reis)leiders worden alleen maar uitvergroot en op scherp gesteld wanneer er een crisis is of dreigt.

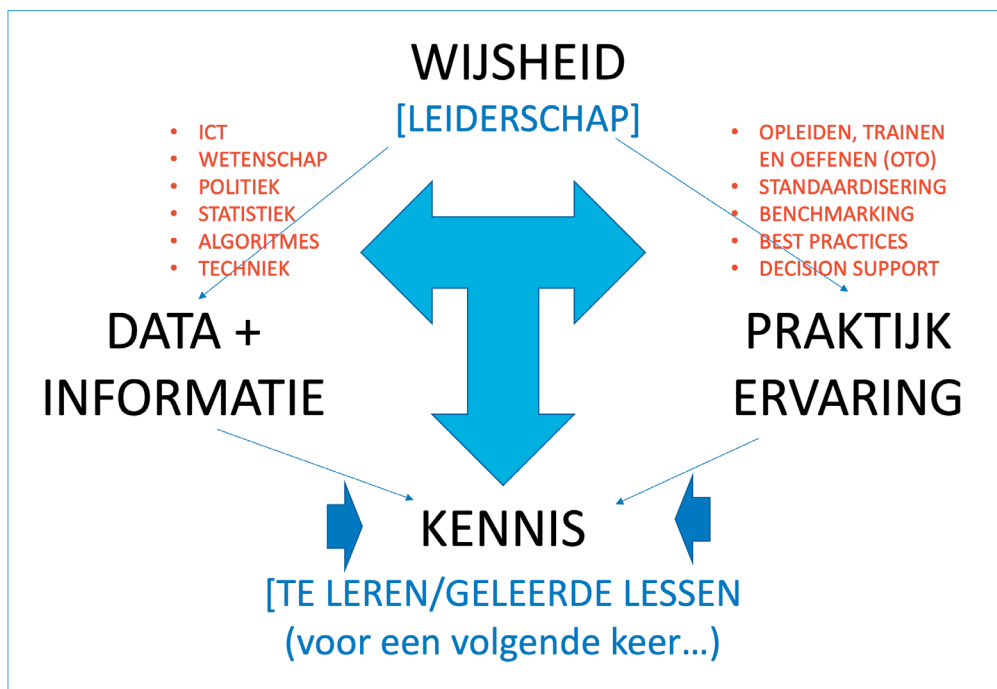
Laten we de kennispiramide er weer bijhalen. Het moge duidelijk zijn dat we ook vanuit internationaal perspectief enkel van 'wijs' leiderschap kunnen spreken wanneer beslissingen worden genomen die gebaseerd zijn op beide kanten van de kennispiramide.



We keren hiermee dus terug naar de titel van dit hoofdstuk: evalueren kun je leren. Wanneer we willen evalueren wat er wel goed of minder goed gaat of is gegaan, kunnen we de kennispiramide gebruiken als gemeenschappelijk referentiekader voor het stellen van vragen. Hieronder volgen dus een aantal vragen, soms met wat opmerkingen erbij. Mocht u zelf een vraag hebben waarvan u vindt dat die er absoluut bij hoort, dan nodig ik u uit die vraag naar mij op te sturen. Goed, we gaan dus vragen stellen, maar niet nadat we de kennispiramide net even iets anders configureren. We draaien 'm ondersteboven.

5 EVALUEREN: LEREN DOOR VRAGEN TE STELLEN

De centrale vraag wordt dus: “Hoe wijs zijn onze (reis)leiders eigenlijk?”



Lessons (to be) learned?

Natuurlijk weten we al heel veel. Er zijn al heel wat crises geweest. Genoeg ervaring met oorlogen, pandemieën, verwoesting en wederopbouw. Maar we stellen wel elke keer weer dezelfde vragen.

- Hoe heeft dit kunnen gebeuren?
- Wie is verantwoordelijk?
- Hoe kunnen we voorkomen dat dit opnieuw gebeurt?

Hebben we dan zo weinig geleerd? En zo ja, hoe komt het dan toch dat we elke keer als er een nieuwe crisis is het wiel opnieuw willen uitvinden?

Decennialang ‘transdisciplinair’ onderzoek in de praktijk heeft negen universele valkuilen opgeleverd wanneer we proberen om geleerde lessen uit het verleden in de praktijk te brengen. Dit zogenaamde Nine Universal Roadblock (NUR) Model is al eerder beschreven. **(1)** Volledigheidshalve noem ik ze hier even in het kort.

NUR #1:	Gemeenschappelijk referentiekader	- <i>bestaat die wel?</i>
NUR #2:	Geleerde lessen	- <i>welke, waar, en wie beheert ze?</i>
NUR #3:	Afstand 'beleid' en 'praktijk'	- <i>ze horen toch bij elkaar?</i>
NUR #4:	Versnippering	- <i>fragmentatie en bestuurlijke spaghetti</i>
NUR #5:	Risico, response en gevolg	- <i>concurrerend in plaats van een drie-eenheid</i>
NUR #6:	Vooraf versus achteraf	- <i>proactie is toch beter dan reactie?</i>
NUR #7:	Universele motivatie	- <i>(hoe) houden we de aandacht vast?</i>
NUR #8:	Rendement	- <i>(hoe) weten/meten we het rendement?</i>
NUR #9:	Hoe goed is 'goed genoeg'?	- <i>welk resultaat willen we (accepteren)?</i>

Vraag 1: Hebben onze (reis)leiders bij het nemen van beslissingen voor een gemeenschappelijk referentiekader gezorgd? Hebben ze zowel de data- en informatiekant als de praktijkervaringkant geraadpleegd?

Opmerkingen:

- In het voorjaar van 2020 werd in de Tweede Kamer een motie ingediend waarin de regering werd opgeroepen om ook niet-medische experts toe te voegen aan het Outbreak Management Team (OMT). Deze motie werd door de coalitiepartijen verworpen en de oproep werd genegeerd.
- In hetzelfde voorjaar publiceerde een groep artsen uit het zwaar getroffen Bergamo een artikel in het gerenommeerde New England Journal of Medicine. Hierin stelden zij dat deze pandemie geen medisch probleem was maar een systeemprobleem. "Benader het dan ook zo!" was hun oproep.

Vraag 2: Waar bewaren onze (reis)leiders de door hen geleerde lessen?

Opmerkingen:

- Hebben ze een centrale bibliotheek waar alle lessen die ze geleerd hebben worden bewaard?
- Zo nee, waarom niet?
- En moet zo'n bibliotheek dan ook niet geraadpleegd worden tijdens perioden dat er geen crisis is? (Zie vraag 7)

Vraag 3: Hoe groot is de afstand tussen 'beleid' en 'praktijk'?

Opmerking:

- Er zijn veel landen en culturen die zich realiseren dat het tijd kost om ervaring op te doen. Oudere mensen worden daar vanwege hun kennis en ervaring op een voetstuk geplaatst. Zij hebben gezag, er wordt naar hen geluisterd. Er zijn echter ook landen – zoals Nederland – waar sprake is van leeftijdsdiscriminatie: oudere, ervaren krachten die terzijde worden geschoven als niet ter zake doende. De vele, veelal jeugdige, beleidsadviseurs en bestuurskundigen die Nederland rijk is, vergeten vaak dat de informatie op het scherm voor hun neus, de vele apps en een supersnelle internetverbinding niet hetzelfde zijn als (toegang tot) praktijkervaring.

Vraag 4: Hoe komt het toch dat complexiteit vaak tot versnippering en (bestuurlijke) spaghetti leidt?

Opmerking:

- Een klein land als Nederland is enorm versnipperd. Elk onderdeel kan op zich genomen goed voorbereid zijn, maar tezamen zijn ze dat vaak niet. Dit geldt voor ministeries, gemeenten, provincies, veiligheidsregio's, waterschappen, universiteiten en hogescholen, alsook voor verschillende sectoren van de kritieke infrastructuur. Wat dat laatste betreft: wist u dat de gezondheidszorg in Nederland géén onderdeel is van de zogenaamde vitale infrastructuur?

Vraag 5: Hoe evalueert men in andere landen? Is ook daar sprake van een splitsing tussen risico, respons en gevolg? Of bestaat daar een meer integrale aanpak? En, nu we toch op dat thema zitten, moeten we bij wereldwijde crises het leren en het evalueren niet overlaten aan internationale organisaties?

Opmerkingen:

- Om met de laatste vraag te beginnen: ja, je zou denken van wel, maar dan is de vraag aan wie dan? Om te evalueren hoe een crisis gemanaged wordt, moet er wel iemand een uitvoerend mandaat hebben. De Verenigde Naties hebben echter geen uitvoerend mandaat, dus ook de Wereld Gezondheidsorganisatie WHO niet. Zij komen pas in actie wanneer daar door lidstaten om wordt gevraagd en hun acties

beperken zich dan tot 'faciliteren' en 'coördineren'. Hetzelfde geldt voor de Europese Unie. Crisismanagement en het evalueren ervan vallen dus terug naar lidstaten, respectievelijk de individuele landen.

- De splitsing, ja zelfs concurrentie, die bestaat tussen een risicobenadering, een responsbenadering en het gevolgenmanagement, is inderdaad een groot probleem. In een poging dit op te lossen, zijn veel mensen de term 'resilience' gaan gebruiken. In het Nederlands niet eenvoudig te vertalen maar de combinatie van 'weerstand + veerkracht' of 'schokbestendigheid' komen in de buurt.
- Internationaal wordt deze formule gebruikt:

$$RISK = \left[\text{probability} \times \text{impact} \right]$$

$$RESILIENCE = \frac{\text{capacity}}{\text{vulnerability}}$$

Vraag 6: Proactie is toch altijd beter dan reactie?

Opmerkingen:

- Zoals de Amerikanen het wel eens zeggen: "De tijd om je dak te repareren, is wanneer de zon schijnt." Toch wachten we vaak met repareren totdat het begint te regenen. Waardoor komt dat en hoe kunnen die reactieve houding omzetten in een meer proactieve? Wellicht helpt hier het denken in wat-als-scenario's.
- De COVID-19-pandemie gold als 'tachtig procent mild, twintig procent serieus'. Als er nu eens een variant zou komen die 'tachtig procent serieus en twintig procent mild' is? Dan zouden we toch nu al moeten nadenken over hoe we daar dan mee omgaan, of niet?

Vraag 7: Hoe houden we de aandacht vast gedurende die perioden dat er niets aan de hand is?

Opmerking:

- Als er een crisis is, wil iedereen weten wat er aan de hand is, wat er voor hen wordt gedaan en wat ze zelf kunnen doen. Er is maximale aandacht, maximale spanning en maximale inspanning. Zodra de zon weer schijnt, verdwijnen deze aandacht en inspanning vrijwel volledig. Hoe kunnen we blijvend aandacht genereren en ons blijvend inspannen, zodat het bereikte momentum en de geleerde lessen niet verloren gaan?

Vraag 8: Weten en meten we het rendement van al onze inspanningen wel?

Opmerking:

- Vanuit medisch-ethische optiek geldt de regel dat ieder beschikbaar hulpmiddel gemobiliseerd (moet) worden om levens te redden. Het rendement is daarbij van ondergeschikt belang. Vanuit de systeemoptiek geldt de regel dat alle hulpmiddelen zó ingezet worden dat het maximaal haalbare rendement voor de grootste groep of groepen ontstaat. Deze twee benaderingen kunnen tijdens een pandemie haaks op elkaar komen te staan en flink botsen. Internationaal wordt deze clash, dit dilemma, ook wel samengevat in de vraagstelling van “Wat willen we nu eigenlijk?": “Saving lives or saving livelihoods?”

Vraag 9: Kunnen we überhaupt wel evalueren? Hebben we daar wel toetsingscriteria voor?

Opmerking:

- De negende van de *Nine Universal Roadblocks*, de universeel geldende valkuilen die het in de praktijk brengen van geleerde lessen bemoeilijkt, is de vraag “Hoe goed is goed genoeg?”. Deze vraag wordt vaak niet gesteld, laat staan beantwoord. Dit maak het erg moeilijk, zo niet onmogelijk de (reis)leiders ter verantwoording te roepen wanneer de resultaten tegenvallen. Uitspraken van politici als “we deden het goed, maar het kan beter”, klinken dan wel leuk, maar verliezen zonder toetsingskaders en kwaliteitscriteria elke betekenis en elke waarde.

6 EVALUEREN EN LEREN: HOE ZIEN WE DOOR DE BOMEN HET BOS NOG?

Elke crisis is complex. Dat wisten we al. Als we complexe problematiek willen oplossen, willen we graag weten waar we als eerste mee moeten beginnen. Als we dat niet weten, gaan we vragen. Zo gezegd, zo gedaan. Reeds voor de huidige coronacrisis hebben we tijdens een aantal lezingen en workshops in binnen- en buitenland gevraagd: Welke van de negen universele valkuilen vindt u de belangrijkste?

De resultaten van deze bevestigingen voor Nederland, Groot-Brittannië, Afrika, Midden-Oosten en het Verre Oosten vindt u hierna. Omdat 2021 een olympisch jaar was, zijn de top 3-keuzes qua prioriteit hier weergegeven als gouden, zilveren en bronzen medailles.

NL

Business
Continuity (BCM)

Regional - EMS

Regional - CBRNE

Regional - Safety

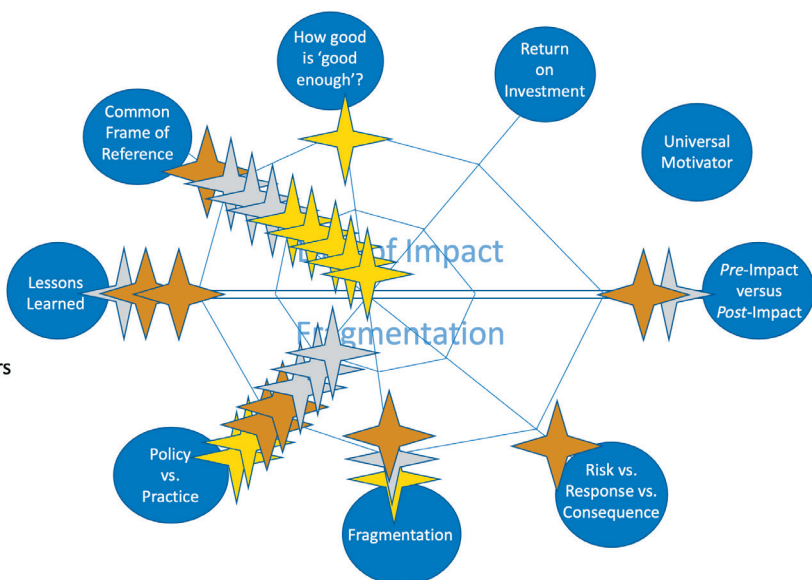
National - Crisis

National - Engineers

Military

Healthcare

Schools



UK

London kick-off

London

Cardiff

Bristol

Durham

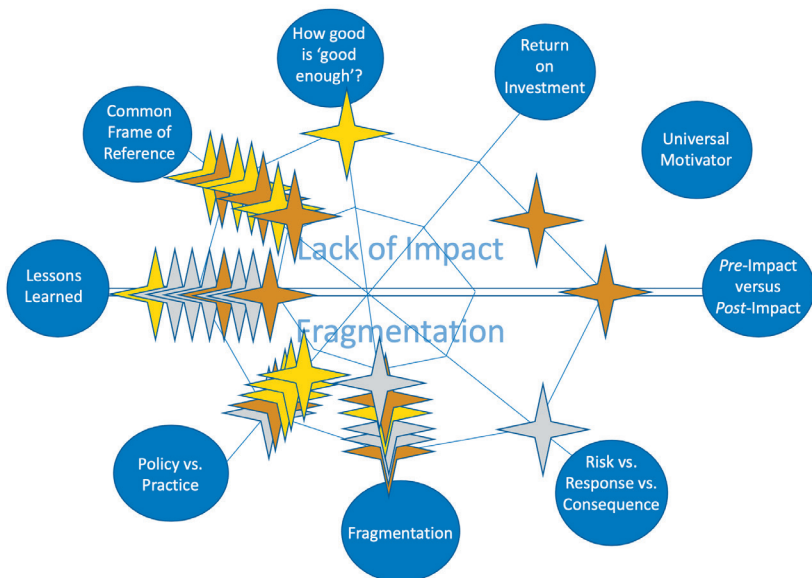
Belfast

Glasgow

Edinburgh

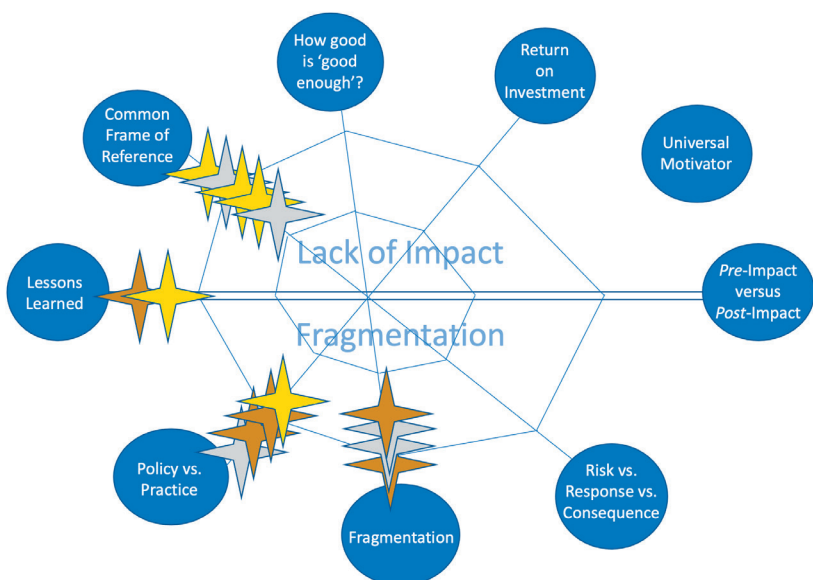
X-mas London

Malta



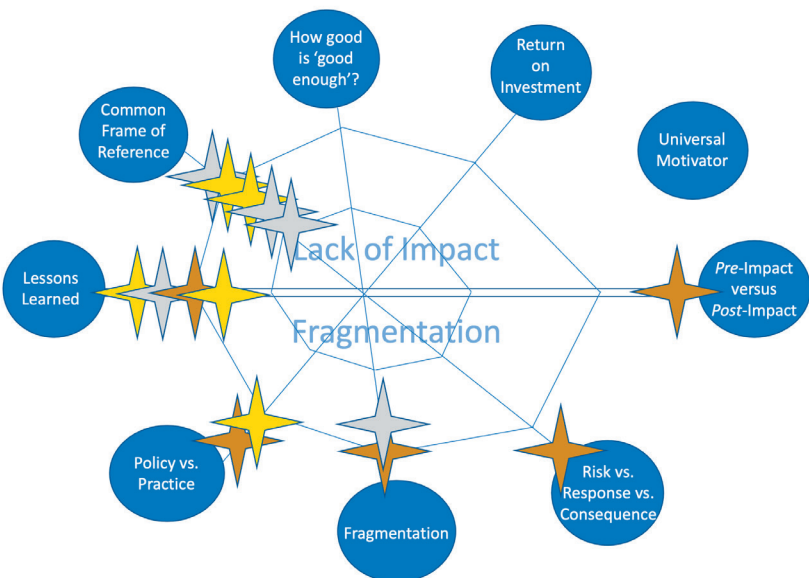
AFR

TZ - Dar es Salaam
Durban
Johannesburg
Cape Town - Stellenbosch
Cape Town – ICE Africa



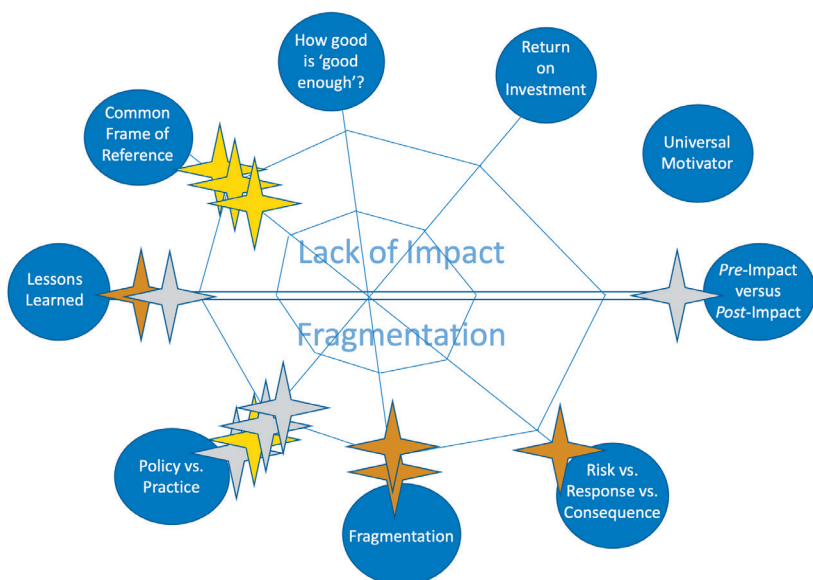
ME

Doha, Qatar
Bahrain
Abu Dhabi
Dubai
Lebanon - Beirut



FE

Hong Kong
Shanghai
Bangkok
Singapore



Zowel in Nederland als daarbuiten vindt men dat het ontbreken van een gemeenschappelijk referentiekader (NUR #1) het meest urgente probleem is. Als goede tweede prioriteit wordt de afstand tussen beleid en praktijk gezien (NUR #3). De vraag die we nu kunnen stellen is: is dit een geleerde les die ook geldt voor de coronacrisis?

Ter afsluiting

Nog even terug naar de dialoog. De inhoud van dit hoofdstuk geeft u, de lezer, geen definitieve antwoorden. Dat kan ook niet. En dat moet ook niet. Wat we wel moeten doen, is de dialoog aangaan. Over hoe we omgaan met de geleerde en de nog te leren lessen. Over hoe we deze lessen beter in de praktijk kunnen brengen. Over de handvatten die u kunt gebruiken om te leren en evalueren. Om ervoor te zorgen dat we data en informatie combineren met praktijkervaring. En om ons te realiseren dat evalueren en leren een continu proces is. Een dialoog dus die niet eindigt met het dichtklappen van een boek of het beëindigen van een goed gesprek.

Mocht u willen deelnemen aan een wereldwijde dialoog die erop gericht is om de geleerde lessen ook werkelijk en beter in de praktijk te

brengen, dan verwijs ik u graag naar het 20/20 Vision-programma en www.20outof20.vision. Geïnteresseerden kunnen een inhoudelijke bijdrage leveren aan een multinationale evaluatie rond de aanpak van de coronacrisis. Bent u één van hen? Stuur dan een e-mail naar dykstra@diem.nu. U ontvangt dan een NUR-model scorelijst, waarmee u vanuit uw eigen kennis en ervaring de genoemde valkuilen in relatie tot de coronacrisis kunt prioriteren. Vervolgens is het mogelijk dat u met conclusies en aanbevelingen verbetermaatregelen voorstelt om uw belangrijkste valkuil(en) voor de toekomst te kunnen elimineren. Daarmee levert u een directe bijdrage om de (internationale) crisisbeheersing naar een hoger niveau te tillen. En daar is het uiteindelijk om te doen.

"All of us know more than one of us"...



**HOGE BESMETTINGS-
GRAAD!!**

Peter
Koch
.nl

NB - uit hoofdstuk 3 gehaald,
komt daar waarschijnlijk te vervallen | GM

Noten

- (1) Ludden, G.J., Zaaier, F. (Reds.). (2016) *Grip op Crisis: Van klassieke rampenbestrijding naar moderne crisisbeheersing*. SVDC.