

Journal of Social Intervention: Theory and Practice –  
2021 – Volume 30, Issue 5, pp. 27–38  
<http://doi.org/10.18352/jsi.707>

ISSN: 1876-8830

URL: <http://www.journalsi.org>

Publisher: Rotterdam University of Applied Sciences  
Open Access Journals

Copyright: this work has been published under a  
Creative Commons Attribution-Noncommercial-No  
Derivative Works 3.0 Netherlands License

**Prof. Dr. Jet Bussemaker** is a professor in Policy, Science and Societal Impact, in particular in healthcare, the Leiden University Medical Centre (LUMC) and the Faculty Governance and Global Affairs (FGGA) at Leiden University. Besides this, she is the president of the Council of Public Health and Society. Before her professorship Jet Bussemaker was Minister of Education, Culture and Science (2012-2017) and Secretary of State of Public

Health, Welfare and Sports (2007-2010).

E-mail: [M.Bussemaker@lumc.nl](mailto:M.Bussemaker@lumc.nl)

**Britt Kraaijeveld** (BSc) studies both Medicine and Public Administration. Besides this, she is part of the research group Population Health Governance of both the Leiden University Medical Centre (LUMC) and the University of Leiden.

**Dr. Suzan van der Pas** is associate professor of the research group Population Health Governance at both the Leiden University Medical Center. Also she is professor Social Innovation and Entrepreneurship at the University of Applied Sciences Leiden.

E-mail: [S.van\\_der\\_Pas@lumc.nl](mailto:S.van_der_Pas@lumc.nl)

Correspondentie naar: Suzan van der Pas

Email: [S.van\\_der\\_Pas@lumc.nl](mailto:S.van_der_Pas@lumc.nl)

Category: Policy

## LEREN VAN DE CRISIS: ADAPTIEF BESTUUR GEEFT SOCIAAL DOMEIN MEER RUIMTE

## LEARNING FROM THE CRISIS: ADAPTIVE GOVERNANCE GIVES THE SOCIAL DOMAIN MORE SPACE

JET BUSSEMAKER,  
BRITT  
KRAAIJEVELD,  
SUZAN VAN  
DER PAS

## **SAMENVATTING**

Dit artikel beschrijft de tekortkomingen van de eendimensionale, rechtlijnige aanpak van de coronacrisis die gehanteerd is in het sociaal domein in Nederland. Er wordt betoogd dat de eendimensionale sturing op enkele vastgestelde kwantitatieve doelen en de medisch-curatieve benadering die hiermee gepaard ging, het zicht hebben onttrokken aan belangrijke sociale gevolgen van de crisis. Deze rechtlijnige aanpak wordt geplaatst tegenover een adaptief sturingsprincipe. Een adaptieve vorm van sturing biedt ruimte aan de meervoudige waarden en complexe afwegingen waar men binnen het sociaal domein veelal mee te maken heeft. Aan de hand van drie lessen wordt geïllustreerd hoe een adaptieve vorm van besturen had kunnen bijdragen aan de complexe afwegingen die gemaakt moesten worden tijdens de crisis: (1) lessen in het omgaan met complexe regels, (2) lessen over aandacht voor mensen die in een kwetsbare situatie zitten, en (3) lessen over de aanpak van schulden en armoede.

## **TREFWOORDEN**

Adaptief besturen, waardenafwegingen, responsiviteit, coronacrisis, sociaal domein

## **SUMMARY**

This article describes the shortcomings of the one-dimensional approach in the attempt to cope with the corona crisis in the Netherlands. It is argued that the consequence of this approach, with its main focus on quantitative, measurable goals, has hidden from view the negative implications occurring in the social domain. This one-dimensional approach is contrasted with an adaptive form of governance in which room is given to the multiple values and considerations present. Three lessons are described which illustrate the way in which an adaptive form of governance could have contributed to the management of the crisis: (1) lessons about dealing with complex rules, (2) lessons about giving attention to people in a vulnerable state, and (3) lessons about dealing with debts and poverty.

## **KEYWORDS**

Adaptive governance, the weighing of values, responsiveness, social domain, coronavirus

## **INLEIDING**

Toen het coronavirus Nederland binnendrong, stonden bestuurders voor een enorme uitdaging hoe om te gaan met deze onvoorzienne situatie en zeer beperkte kennis. Zoals vaker in

crisisituaties werd gekozen voor een sterk gecentraliseerde top-down sturing (vergelijkbaar met een commandostructuur). Dat ging samen met een sterke sturing op enkele kwantitatieve doelen: we werden dagelijks geïnformeerd over het aantal besmettingen aan de hand van de 'R' (het reproductiegetal) en het aantal IC- opnames in de ziekenhuizen. Al snel bleek de coronacrisis veel meer te zijn dan een gezondheids crisis, het raakte de hele samenleving, inclusief het sociaal domein. Bovendien bleek de bestrijding van het virus een lange adem te vragen; daarmee werd de vraag indringender hoe de sturing op de bestrijding van het virus zich verhiel tot de maatschappelijke effecten van diezelfde bestrijding. Die vragen werden in Nederland politiek-bestuurlijk weinig gesteld, ook niet nadat er een zekere normalisering van de crisisaanpak zichtbaar was.

In dit artikel zullen we betogen dat de eendimensionale sturing op enkele vastgestelde kwantitatieve doelen en de medisch-curatieve benadering die daarmee samen ging, het zicht hebben onttrokken aan belangrijke sociale gevolgen van de crisis. Daarmee werden belangrijke maatschappelijke waarden, zoals maatschappelijke participatie, menselijk contact en waardig sterven, onbesproken en ondergeschikt gemaakt aan kwantitatieve doelen en eendimensionale sturingsprincipes. Tegenover dit dominante principe plaatsen we een ander, adaptief sturingsprincipe. Daarin is ruimte voor meervoudige waarden en afwegingen tussen die waarden, ook bij disrupties zoals corona. Een dergelijke sturingsfilosofie wint aan populariteit naarmate problemen complexer worden (vergelijk 'wicked problems'), actoren diverser en de richting van verandering met onzekerheid is omkleed (Van der Steen, 2018). Onvoorspelbaarheid wordt niet bestreden, maar wordt erkend of zelfs omarmd, complexiteit wordt niet gereduceerd, maar als uitgangspunt genomen. Vertaald naar de beleidspraktijk van het sociale domein duiden we de twee benaderingen aan via de metaforen van de lineaal en het hart: tegenover de kwantitatieve – eendimensionale en meetbare - benadering van de 'lineaal' plaatsen we sturing met het 'hart' als inspiratie voor een meer adaptieve bestuursstijl in het sociale domein. Aan de hand van drie lessen laten we zien hoe dit concreet vertaling kan krijgen.

## **VERSCHILLENDE VORMEN VAN BESTUREN TEN TIJDE VAN CRISIS**

### **Eendimensionale aanpak**

De vorm van besturen tijdens de coronacrisis kenmerkte zich in Nederland door een sterke mate van centralisatie. Dat is een veel geziene respons in tijden van crisis (Boin, Sloof, Overdijk, Van der Ham & Hendriks, 2020). Beleid werd hierbij gebaseerd op experts vanuit het

## LEREN VAN DE CRISIS

medisch-curatieve domein, die deel uit maakten van het Outbreak Management Team (OMT). Het kabinet vertrouwde op de adviezen van deze specialisten. Zo domineerde de visie van intensivisten en virologen en werden andere disciplines, zoals sociologie of psychologie niet of nauwelijks betrokken. Het bestuurlijk handelen richtte zich op kwantitatieve doelen zoals het aantal besmettingen en IC-plaatsen. Op basis van beschikbare wetenschappelijke kennis stond de bestrijding van het virus zelf centraal, daaraan werd alles ondergeschikt gemaakt. Deze technocratische, eendimensionele benadering van besturen duiden we – toegespitst op het sociale domein – met de metafoor van de 'liniaal'. Zoals een lineaal rechtlijnig meetbare gegevens centraal stelt, zo was het ook met beleid. Een voorbeeld hiervan is de beperkte definitie van 'kwetsbaarheid' ten tijde van de crisis, namelijk als 'kwetsbaar voor besmetting door het virus'. De brede toepassing van deze benadering, inclusief in het sociaal domein, leidde er toe om alleen de mensen die in een medische risicogroep vallen, als kwetsbaar te bestempelen. Deze vorm van kwetsbaarheid kan men relatief goed uitdrukken in feiten en cijfers, zoals leeftijd, vergelijkbaar met een liniaal. Niet in cijfers uit te drukken zaken buiten het medisch-curatieve model werden buiten beschouwing gelaten. De mensen die kwetsbaar waren voor het gebrek aan menselijk contact als gevolg van de corona-aanpak, zoals gehandicapten en mensen in dagbesteding, kwamen daardoor niet in beeld. Ook de generieke toepassing van de anderhalvemeter-maatregel (meetbaar en lineair) ging voorbij aan situaties waarin het vasthouden van de anderhalve meter onmogelijk is, zoals bij de thuiszorg, of onwenselijk, zoals in de palliatieve zorg en delen van de gehandicaptenzorg. Nog los van het feit dat een grote groep burgers, waaronder veel laaggeletterden, grote moeite had om de anderhalvemeter-maatregel goed te begrijpen en na te leven (Raad voor de Volksgezondheid & Samenleving, 2020).

De eendimensionale rechtlijnige aanpak was in het begin van de crisis nog goed te verdedigen; de nood was hoog en er moest ingegrepen worden. Maar op langere termijn is zo'n benadering, zoals de Raad voor Volksgezondheid & Samenleving (2020) vaststelde, contra-productief, juist wanneer er sprake is van grote complexiteit. De lineaire manier van besturen is geschikt voor situaties waarbij er een hoge mate van zekerheid is over welke maatregelen getroffen moeten worden. Denk aan situaties waarbij er weinig tot geen sprake is van turbulentie en de vooraf bedachte strategie houvast voor handelen biedt. Van der Steen (2018) spreekt in dit geval van het 'bekende-bekende', zaken waarvan we weten dat we ze weten. Vaak kan hiermee een adequate koppeling naar wetenschappelijke kennis worden gemaakt. Maar bij het coronavirus hadden we te maken met weinig kennis en vele onbekenden. Daarvoor voldoet de lineaire benadering niet.

## **Meervoudige waardenaanpak en responsiviteit**

Het omgaan met situaties die minder, of zelfs niet, in cijfers uit te drukken zijn en niet te reguleren zijn met vooraf ingestelde maatregelen, vereist een andere benadering. Een benadering die rekening houdt met complexiteit en meervoudige waarden en toestaat responsief in te spelen op veranderingen die zich voor kunnen doen. Het gaat hier om openheid ten aanzien van veranderende omstandigheden en om het herkennen en erkennen van onzekerheid die hiermee gepaard gaat. Een houding waarbij meer oog is voor lastige waardenafwegingen en waar de uitkomst niet per definitie vast hoeft te staan. Vertaald naar het sociale domein ontstaat zo ruimte voor emoties als menselijkheid en compassie. De filosofe Martha Nussbaum (2014) spreekt over het 'hart' dat mee zou moeten worden genomen bij het maken van complexe afwegingen. De verschillende sociale contexten waarmee men veelal te maken krijgt in het sociaal domein, zorgen er toch al voor dat strakke uniforme regelgeving gericht op controle en beheersing niet volstaat (Bussemaker, 2021). Rekening houden met bredere waardenafwegingen, waaronder kwaliteit van leven, is dan van cruciaal belang. Anders dan de eendimensionale benadering, biedt een adaptieve sturing ruimte voor verschillende perspectieven. Zo kan kwetsbaarheid meerdere gezichten hebben; kwetsbaarheid om besmet te raken door het virus, maar ook de kwetsbaarheid om te sterven door of in isolement of kwetsbaarheid als gevolg van de aanpak van het virus, zoals bestaansonzekerheid, onderwijsachterstanden of verlies aan zelfvertrouwen. Allemaal elementen die op langere termijn desastreus kunnen zijn voor de veerkracht van burgers.

Het adaptieve sturingsprincipe is niet alleen wenselijk voor besturen hoog in de keten en op macroniveau. Het geldt eveneens, en wellicht juist, voor besturen op microniveau, dat wil zeggen in de ruimte die professionals krijgen om eigen morele waardenafwegingen te maken, bijvoorbeeld tussen beheersing en menselijkheid, en als het gaat om de afweging tussen kwetsbaarheid voor besmetting en kwetsbaarheid voor sociale isolatie. Kwetsbaarheid is bovendien niet iets dat alleen bestreden of voorkomen moet worden, het is een onderdeel (of resultante) van sociale netwerken en individuele en maatschappelijke veerkracht. Vanuit kwetsbaarheid kan groei ontstaan; er is een continue wisselwerking tussen kwetsbaarheid en veerkracht (Alderliesten, Repetur, Ham, Tuinstra & Verharen, 2021). Dat vraagt erkenning van complexiteit; alle situaties zijn op microniveau immers anders en vragen telkens weer een eigen afweging. Een top-down macrobenadering gericht op lineaire doelen is hier simpelweg niet voor geschikt. Daarvoor is het nodig om naast de lineaal ook het hart in te zetten in het zoeken naar mogelijke oplossingen. Adaptieve sturing biedt, met de erkenning van onvoorspelbaarheid en onzekerheid, ruimte om op microniveau tot maatwerk te komen. Het betekent overigens

## LEREN VAN DE CRISIS

niet vanzelfsprekend altijd een verruiming, maar wel sturing op waarden en inhoud, en minder op regels en protocollen. Het meenemen van het hart kan sociale kwetsbaarheid bestrijden en bijdragen aan individuele en maatschappelijke veerkracht. Zo kunnen tegelijkertijd aspecten van de systeemaanpak van de crisis die als succesvol ervaren zijn, bestaan naast de ruimte van professionals om zelf invulling te geven aan interventies. Het afgelopen jaar heeft daarvan positieve voorbeelden laten zien, die perspectief bieden. Zo is de verplaatsing van patiënten van ziekenhuis naar een verpleeghuis makkelijker geworden, zijn regels voor het registreren van zorg op afstand verruimd en bleken digitale ontmoetingen voor sommigen een meer laagdrempelige weg om hulp te vragen dan fysieke ontmoetingen.

We kunnen dus leren van de crisis om ondersteuning van en zorg voor individuele burgers te optimaliseren. Van belang is dat professionals de ruimte krijgen om maatwerk te leveren, om hun hart te laten spreken door het bieden van liefdevolle zorg en respectvolle ondersteuning. En dat ze tijd krijgen om het gesprek aan te gaan met burgers over de zorg en ondersteuning, en over de verwachtingen die zij hebben van het leven. Dat kan alleen als ratio en emotie bij elkaar komen. Daarvoor moet beleid de ruimte scheppen.

## **DRIE LESSEN ADAPTIEF BESTUREN MET HET HART**

Hieronder geven we een drietal lessen waar een vorm van besturen met het hart had bij kunnen dragen aan de complexe afwegingen die moeten gemaakt worden tijdens een crisis zoals de coronapandemie.

### **Lessen in het omgaan met complexe regels**

De eerste les richt zich op de complexiteit van het omgaan met regels, waarbij de bezoekregeling binnen de verpleeghuiszorg als voorbeeld zal dienen. De coronapandemie heeft een grote impact op het dagelijks leven van verpleeghuisbewoners, hun familie en naasten. Afgelopen jaren is er een verschuiving in de zorg ontstaan in Nederlandse verpleeghuizen, waarbij de nieuwe kijk op goede zorg persoonsgericht is: zorg meer gericht op iemands persoonlijke behoeften, wensen en voorkeuren. Door de coronapandemie is deze focus op persoonsgerichte zorg ernstig onder druk komen te staan. Tijdens de eerste golf in maart 2020 is er een algeheel bezoekverbod ingesteld, van de een op andere dag en zonder inspraak van bewoners en hun naasten. Deze landelijk opgelegde lockdown heeft een enorme impact gehad op het welzijn van de bewoners, er is vooral een toename van gevoelens van eenzaamheid ontstaan door de afname aan sociale interacties (Hamers,

Koopmans, Gerritsen & Verbeek, 2021). Het algeheel bezoekverbod heeft ruim twee maanden aangehouden, daarna is er een gefaseerde en gecontroleerde versoepeling van de bezoekregeling gestart. De verpleeghuizen hebben zelf pas 2020 ruimte gecreëerd om weer bezoekers te ontvangen. Crisisteam van organisaties stelden een bezoekbeleid op. Hierbij konden ze o.a. gebruik maken van informatie van Vilans, een landelijke kennisorganisatie voor langdurige zorg en Actiz, de branchevereniging voor zorgorganisaties. Toch was er veel variatie in het omgaan met het bezoek, waarbij een derde in het najaar van 2020 nog niet was genormaliseerd (Hamers *et al.*, 2021).

In de nieuwe medezeggenschapswet voor cliënten in zorginstellingen, die op 1 juli 2020 in werking trad (WMCZ, 2018), staat beschreven dat cliëntenraden moeten instemmen met elke organisatorische verandering die het dagelijks leven van cliënten beïnvloedt. In de vorige wet uit 1996 was er alleen de mogelijkheid tot het geven van advies. Het doel van deze nieuwe wet is om cliënten meer inspraak te geven bij besluiten die hen kunnen raken.

Actiz benadrukt in meerdere handreikingen rondom de bezoekregeling dat het van groot belang is om de cliënten en cliëntenraden te betrekken (Redeker & Michgelsen, 2020). Toch werden cliëntenraden maar zelden betrokken bij de besluitvorming rond de bezoekregeling (Meester *et al.*, 2020).

Medio 2021, meer dan een jaar na de eerste lockdown, zijn in de meeste verpleeghuizen bijna alle bewoners en medewerkers gevaccineerd. Deze hoge vaccinatiegraad heeft echter nog niet geleid tot grote versoepelingen. Bezoekregelingen zijn nog altijd strikt, en gevaccineerde bewoners hebben geen extra vrijheden ten opzichte van niet-gevaccineerde bewoners (Hamers *et al.*, 2021). In 20% van de verpleeghuizen is één vaste bezoeker nog steeds de norm, een derde van de verpleeghuizen hanteert vaste bezoektijden en in een op de vijf locaties mogen bewoners het verpleeghuis niet verlaten (Hamers *et al.*, 2021). Recent adviseerde de overheid dat de maatregelen voor bewoners van verpleeghuizen verder versoepeld konden worden en dat zorgorganisaties zelf hun beleid kunnen afstemmen op de lokale situatie (RIVM, 2021). Desondanks zijn de meeste verpleeghuizen erg voorzichtig en blijft een groot aantal verpleeghuizen in de controlestand zitten in plaats van adaptief besturen.

### **Lessen over aandacht voor mensen die in een kwetsbare situatie zitten**

De tweede les gaat over de impact van het gevoerde beleid op bewoners die in een kwetsbare situatie zitten, aan de hand van het voorbeeld van het sluiten van de buurthuizen en

## LEREN VAN DE CRISIS

dagbesteding tijdens de coronacrisis. Tijdens de eerste lockdown gingen veel buurthuizen en ontmoetingsplaatsen dicht en veel verschillende activiteiten stopten, waaronder de dagbesteding. Het sluiten van de buurthuizen heeft meerdere problemen tot gevolg. Naast de financiële impact op de sociale organisaties die activiteiten organiseren binnen de buurthuizen, zijn er op sociaal vlak gevolgen. Buurthuizen en ontmoetingsplaatsen zijn plekken waar bewoners komen voor ontspanning, sociaal contact en zijn een plek waar men zich thuis voelt. Voor bepaalde groepen, zoals cliënten met een verstandelijke beperking en ouderen, werd door de maatregelen het dagelijkse ritme en weekstructuur ernstig verstoord en viel een belangrijke houvast weg. Het werd een uitdaging voor sociaal werkers en vrijwilligers om contact te (blijven) houden met cliënten en bewoners. In november 2020 versoepelden de maatregelen en mocht in de buurthuizen en wijkcentra de dagbesteding weer opstarten, weliswaar enkel voor de kwetsbare, bij het sociaal werk bekende groepen (Sociaal Werk Nederland, 2020). Hierbij was het aan de expertise van de sociaal werkers om te bepalen wie 'kwetsbaar' was.

Mensen die in een kwetsbare situatie zitten, zijn in deze coronacrisis vatbaar voor meerdere problemen tegelijk. Niet alleen het virus zelf maakt dat mensen kwetsbaar zijn, ook de (social distancing-)maatregelen zorgen voor uitdagingen. De coronacrisis is een sociale crisis omdat het mensen in de kern van hun bestaan raakt: ben ik veilig, met wie kan ik wel en niet contact hebben, waar kan ik wel en niet naar toe? (Bakker-Klein & Alderliesten, 2020). Als mensen beperkt worden in het voeren van eigen regie en de sociale contacten moeten missen die ze gewend zijn, dan liggen gevoelens van eenzaamheid op de loer. Hoe kunnen eenzaamheid en isolatie worden voorkomen? Welke groepen mensen zijn het meest kwetsbaar? Sociaal werkers kunnen een belangrijke rol spelen in het beantwoorden van deze vragen. Zij hebben oog voor de maatschappelijke gevolgen van veranderingen die zich voordoen in specifieke groepen (Hooghiemstra & Van Pelt, 2020).

De coronamaatregelen hebben sociaal werkers gestimuleerd om tot creatieve oplossingen te komen om toch in contact te blijven met bewoners. Jongerenwerkers die voorheen vanuit buurthuizen werkten, gingen nu meer de straat op en ontwikkelden nieuwe initiatieven om samen met jongeren iets te doen. Voor ouderen werden initiatieven bedacht zoals 'telebakkie', een telefonisch koffieurtje, en het klapstoel-gesprekje, waarbij vrijwilligers langs gaan bij ouderen voor een praatje. Vanuit de Nederlandse Beroepsvereniging van Professionals in Sociaal Werk (BPSW) werden sociaal werkers opgeroepen om een bijdrage te leveren aan het publieke debat en om in hun dagelijks werk dilemma's bespreekbaar te maken die corona met zich meebrengt (Meinen & Hofs, 2020). Hierbij is het belangrijk om enerzijds de angst voor het virus



bespreekbaar te maken en anderzijds de dingen te benoemen die in het leven van kwetsbare mensen van waarde zijn.

### **Lessen over de aanpak van schulden en armoede**

Een derde les richt zich op de impact van het gevoerde beleid tijdens de coronapandemie op de aanpak van armoede en schulden. De sociale consequenties van de coronacrisis en de gevolgen van de maatregelen raken niet iedereen in gelijke mate. Er zijn mensen die een armoedeval meemaken door verlies van inkomen en werk. Het aantal klanten van de voedselbanken is gestegen en het aantal mensen met schulden is het afgelopen jaar toegenomen (NOS, 2020; Van Horssen & Verberk-de Kruik, 2020). Toch is er duidelijk een terugloop te zien in het aantal nieuwe klanten bij schuldhulpverlening, als gevolg van verschillende beperkingen in het contact met het sociaal werk.

Sociaal werkers, vrijwilligers en ervaringsdeskundigen spelen een belangrijke rol in het signaleren van en het zorgen voor een preventieve aanpak bij mensen die financiële problemen ervaren. Door de coronamaatregelen waren zij vaker beperkt om mensen thuis op te zoeken. In de GGZ-sector bijvoorbeeld was er geen verbod op face-to-face contact, maar toch is er veel minder fysiek contact geweest. Zo is ook het hulpaanbod vanuit de landelijk Vroeg Eropaf-aanpak door de coronacrisis beperkt, omdat sociaal werkers niet op huisbezoek konden gaan. Bij deze aanpak benaderen gemeenten bewoners met betalingsachterstanden proactief op basis van signalen van zorgverzekeraars, energiebedrijven, woningverhuurders en energiebedrijven. Er is door de gemeenten wel telefonisch contact gezocht met de bewoners, maar het succes hiervan was wisselend (VNG, 2020). Bovenstaande voorbeelden laten zien hoe een eendimensionale aanpak, gericht op het zoveel mogelijk vermijden van fysieke nabijheid en huisbezoek, kan leiden tot het uit het zicht raken van mensen die juist tijdens de crisis terecht zijn gekomen in een situatie van oplopende bestaansonzekerheid.

Hoe mensen omgaan met armoede en schulden hangt onder andere af van de manier waarop er vanuit de overheid gecommuniceerd wordt over dit onderwerp. Nu de vaccinatiegraad stijgt en de coronacijfers dalen, lijkt de economische crisis voorbij. Voor de sociaal werkers zal het belangrijk zijn dat ze ruimte en tijd krijgen om ondersteuning te bieden aan de bewoners met oplopende financiële problemen, als ook aan de nieuwe groep mensen in armoede.

### **CONCLUSIE**

De eendimensionale benadering van sturing ten tijde van de coronacrisis heeft sociale gevolgen van de crisis aan het zicht onttrokken. Door de focus op kwantitatieve, meetbare doelen

## LEREN VAN DE CRISIS

werd er te weinig ruimte geboden aan maatschappelijke waarden, die de kern vormen van het handelen in het sociaal domein. Een andere manier van besturen, waarbij oog is voor lastige waardenafwegingen en reflectie, is dan ook vereist om met situaties die een hoge mate van kwetsbaarheid en onzekerheid met zich mee brengen om te gaan. Een adaptieve wijze van besturen kan hiervoor de oplossing bieden. Door de erkenning van onzekerheid en onvoorspelbaarheid kan er meer ruimte ontstaan voor professionals om op microniveau tot specifieke (waarden)afwegingen te komen en dus tot maatwerk. De voorbeelden van de strikte bezoekregeling in verpleeghuizen, de sluiting van buurthuizen en de dagbesteding, en de aanpak van armoede en schulden laten alle drie zien dat er een meervoudig sturingsprincipe nodig is, waarbij er naast een rechtlijnige aanpak ruimte moet zijn voor responsiviteit en maatwerkoplossingen. Sturing met het hart kan hiervoor inspiratie bieden om te bewegen naar een meer adaptieve bestuursstijl.

## DISCLOSURE OF INTEREST

All authors declare that they have no conflict of interest.

## FUNDING

The authors received no financial support regarding the publication of this article.

## REFERENTIES

- Alderliesten, J., Repetur, L., Ham, M., Tuinstra, J., & Verharen, L. (Eds.), (2021). *Hoopvol en kwetsbaar: omzien naar elkaar in tijden van corona*. Movisie. Geraadpleegd op 22 augustus 2021, van <https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/2021-01/Hoopvol%20en%20kwetsbaar.%20Omzien%20naar%20elkaar%20in%20tijden%20van%20corona.pdf>.
- Bakker-Klein, J., & Alderliesten, J. (2020, 5 oktober). Leer van die eerste coronagolf: laat het welzijn van mensen zwaarder wegen. *Nederlands Dagblad*. Geraadpleegd op 22 augustus 2021, van [www.nd.nl/ opinie/ opinie/995717/laat-welzijn-zwaarder-wegen](http://www.nd.nl/ opinie/ opinie/995717/laat-welzijn-zwaarder-wegen).
- Boin, A., Sloof, D., Overdijk, W., Van der Ham, C., & Hendriks, J. (2020). *Covid-19: Een analyse van de nationale crisisrespons*. Leiden: Crisisplan B.V.
- Bussemaker, M. (2021). *Ministerie van verbeelding. Idealen en de politieke praktijk*. Amsterdam: Uitgeverij Balans.

- Hamers, J.P.H., Koopmans, R.T.C.M., Gerritsen, D.L., & Verbeek, H. (2021). *Gevaccineerd, en nu? Monitor naar aanleiding van de verruiming van de bezoekerregeling in verpleeghuizen*. Geraadpleegd op 22 augustus 2021, van <https://www.waardigheidentrots.nl/wp-content/uploads/2021/04/Monitor-bezoekregeling-corona-4e-meting-april-2021.pdf>.
- Hooghiemstra, E., & Van Pelt, M. (2020). *De kennis en onderzoeksagenda sociaal werk*. Utrecht: Movisie. Geraadpleegd op 22 augustus 2021, van <https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/2020-12/De-Kennis-en-Onderzoeksagenda-Sociaal-Werk.pdf>.
- Meester, W., Van der Pas, S., de Waal, M.W.M., van Tol, L., Groothuise, J., & Achterberg, W.P. (2020). *Factsheet Coronaonderzoek verpleeghuizen: betrokkenheid van de cliëntenraad bij de besluitvorming rondom de bezoekerregeling*. Geraadpleegd op 22 augustus 2021, van <https://www.lumc.nl/sub/9600/att/Corona-onderzoekVerpleeghuizenClienraad>.
- Meinen, M., & Hofs, J. (2020). *Hoezo samen? Laat als sociaal werkers je eigen stem horen! Sociale vraagstukken*. Geraadpleegd op 22 augustus 2021, van <https://www.socialevraagstukken.nl/hoezo-samen-laat-als-sociaal-werkers-je-eigen-stem-horen/>.
- NOS. (2020). *Meer huishoudens naar de voedselbank door coronacrisis*. Geraadpleegd op 22 augustus 2021, van <https://nos.nl/artikel/2372044-meer-huishoudens-naar-de-voedselbank-door-coronacrisis>.
- Nussbaum, M. (2014). *Politieke emoties. Waarom een rechtvaardige samenleving niet zonder liefde kan*. Amsterdam: Ambo/Anthos.
- Raad voor Volksgezondheid & Samenleving. (2020). *Coronamoe(d)*. Geraadpleegd op 22 augustus 2021, van <https://adviezen.raadrvs.nl/coronamoed/>.
- Redeker, I., & Michgelsen, J. (2020). *Inspraak in de WMCZ 2018: Een handreiking voor zorgorganisaties en cliëntenraden*. Geraadpleegd op 22 augustus 2021, van <https://www.vilans.nl/vilans/media/images/producten/handreiking-inspraak-wmcz-2020.pdf>.
- RIVM. (2021). *Brief OMT 115 advies met daarin aanvulling op de bezoekerregeling*. Geraadpleegd op 22 augustus 2021, van <https://www.waardigheidentrots.nl/wp-content/uploads/2021/06/advies-nav-115e-omt.pdf>.
- Sociaal Werk Nederland. (2020, 3 november). *Nieuwe maatregelen: geen open inloop buurthuizen, wel besloten dagbesteding*. Geraadpleegd op 22 augustus 2021, van <https://www.sociaalwerk nederland.nl/thema/bedrijfsvoering-en-corona/nieuws/9233-nieuwe-maatregelen-geen-open-inloop-buurthuizen-wel-besloten-dagbesteding>.
- Van der Steen, M.A. (2018). *Adaptief bestuur: organiseren voor een voorspelbaar verrassende toekomst*. Rapport: Adaptief bestuur, essays over adaptiviteit en openbaar bestuur. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

## LEREN VAN DE CRISIS

- Van Horssen, C., & Verberk-de Kruik, M. (2020). *Peiling coronacrisis: financiële gevolgen voor huishoudens*. Geraadpleegd op 22 augustus 2021, van <https://www.nibud.nl/beroepsmatig/peiling-coronacrisis-financiele-gevolgen-voor-huishoudens/>.
- VNG. (2020). *Leidraad prioriteren en opvolgen vroegsignalen Wijziging Wet gemeentelijke schuldhulpverlening*. Geraadpleegd op 22 augustus 2021, van <https://vng.nl/sites/default/files/2020-12/leidraad-prioriteren-en-opvolgen-vroegsignalen.pdf>.
- WMCZ. (2018). *Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen 2018*. Geraadpleegd op 22 augustus 2021, van <https://wetten.overheid.nl/BWBR0042294/2020-07-01>.