

Wanneer systemen tekortschieten

Van Borculo 1925 tot vandaag – leiderschap wanneer orde wegvalt

Robert de Muralt



Afbeelding: Borculo, augustus 1925 – een deel van de ruïne na de cycloon. Familiearchief

Wanneer systemen tekortschieten, wordt zichtbaar wat zij normaal verhullen. Regels, structuren en procedures bieden houvast zolang de werkelijkheid zich laat ordenen. Maar zodra druk toeneemt, belangen botsen en overzicht verdwijnt, blijken systemen begrensd. Dan verschuift de vraag van organiseren naar dragen. Niet de inrichting staat dan centraal, maar de kwaliteit van aanwezigheid, relatie en gedeelde verantwoordelijkheid tussen mensen.

1. Wanneer orde instort

Op 10 augustus 1925 werd Borculo getroffen door een cycloon die in enkele minuten een stad ontworchtte. Huizen stortten in, mensen raakten gewond, levens raakten ontregeld. Wat tot dan toe vanzelfsprekend was, veiligheid, orde, overzicht, verdween abrupt.

In zulke momenten wordt voelbaar hoe dun de laag van organisatie eigenlijk is. In 1925 waren er geen draaiboeken of protocollen zoals wij die nu kennen. Die zijn pas veel later ontstaan, voorzichtig in de jaren tachtig en negentig, en pas echt geëxplodeerd na 2000. Maar ook waar zij inmiddels wel bestaan, reiken zij zelden tot het morele gewicht van wat zich aandient.

Wat overblijft, zijn mensen. Hun angst, hun verlies, hun behoefte aan nabijheid en richting.

Juist daar, in die ontworchtting, wordt zichtbaar wat samenwerking in wezen is. Niet iets wat je kunt ontwerpen of afdwingen, maar iets wat zich vormt tussen mensen die elkaar nodig hebben. Samenwerking verschijnt niet als organisatorisch vraagstuk, maar als relationele opgave. Zij vraagt niet om beheersing, maar om aanwezigheid. Om iemand die blijft staan wanneer het spannend wordt. Niet boven de situatie, maar erin.

Borculo 1925 laat dat zien in zijn rauwste vorm. Niet als heldenverhaal, maar als menselijke werkelijkheid: chaos die vraagt om contact, niet om controle.

2. Leiderschap midden in het puin

Mijn overgrootvader, burgemeester De Muralt, bevond zich die dagen letterlijk tussen de puinhopen. Niet op afstand, niet afwachting tot instructies van hogerhand, maar zichtbaar aanwezig tussen de inwoners die alles kwijt waren geraakt.

In latere beschouwingen is zijn optreden door sommigen geduid als autoritair of dominant. Wie echter de context leest, de ooggetuigenverslagen, zijn woorden en de omstandigheden, ziet een andere werkelijkheid ontstaan. Dit was geen man die macht gebruikte om zichzelf te bevestigen. Dit was iemand die verantwoordelijkheid nam waar uitstel moreel niet mogelijk was.

Zijn handelen was niet altijd zacht. Besluiten werden snel genomen, soms onorthodox. Maar de bron daarvan lag niet in beheersdrang, eerder in de noodzaak om te dragen. Om richting te geven waar richting ontbrak. Om nabij te blijven waar afstand verlamrend zou werken.

3. Van nabijheid naar schaal

Honderd jaar later organiseren we crises anders. Professioneler, grootschaliger, beter voorbereid, zo is de belofte. Politie en brandweer werden nationaal georganiseerd, veiligheidsregio's ingericht, processen gestandaardiseerd. Ook in mijn eigen werk heb ik deze beweging van dichtbij meegemaakt.

De intentie is begrijpelijk. Minder kwetsbaarheid. Meer kwaliteit. Meer voorspelbaarheid. En veel daarvan heeft ook daadwerkelijk gebracht wat ervan werd verwacht.

Tegelijkertijd schoof er iets anders mee. Met schaalvergroting nam de afstand toe. Besluitvorming verplaatste zich omhoog, weg van de dagelijkse praktijk. Waar nabijheid verdween, ontstond behoefte aan regels. Waar eigenaarschap diffuus werd, nam bureaucratie toe.

Niet uit slechte wil, maar uit systeemlogica.

Wat bedoeld was om kwetsbaarheid te verminderen, vergrootte haar soms, maar dan minder zichtbaar. Niet in ingestorte huizen, maar in vermoeide organisaties. Niet in fysieke ravage, maar in relationele slijtage.

Samenwerking werd steeds vaker benaderd als iets wat je kunt inrichten en optimaliseren. En precies daar begon het te wringen. Want samenwerking laat zich niet afdwingen via structuren alleen. Zij ontstaat, of verdwijnt, tussen mensen.

4. Wanneer complexiteit niet meer wordt gedragen

Wat in Borculo zichtbaar puin was, is vandaag vaak onzichtbaar. Maar de onderliggende dynamiek is verwant.

Onze wereld is complexer geworden, maatschappelijk, organisatorisch en politiek. Die complexiteit legt druk op leiders om helderheid te bieden. Richting. Zekerheid. Antwoorden. En

juist daar ontstaat een begrijpelijke verleiding: complexiteit vereenvoudigen om hanteerbaar te blijven.

Complexiteit vraagt iets ongemakkelijks. Dat leiders kunnen verdragen dat niet alles tegelijk klopt. Dat belangen botsen. Dat waarheid gelaagd is. Dat besluiten altijd tekortschieten.

Wanneer die draagkracht onder druk komt te staan, verschuift iets. Niet bewust, niet kwaadaardig, maar geleidelijk. Twijfel wordt lastig. Nuance voelt als ruis. Afwijking wordt spannend.

Wat volgt is zelden een open gesprek. Vaker ontstaat framing. Niet het samen onderzoeken van wat waar is, maar het vastzetten van een narratief dat houvast biedt. Wie daarin niet meebeweegt, raakt gemakkelijk buiten beeld. Niet omdat hij ongelijk heeft, maar omdat hij de eenvoud verstoort.

Dit mechanisme zie ik terug in organisaties, in media en in de politiek. Niet als samenzwering, maar als systeemreactie. Hoe groter de druk, hoe kleiner de ruimte. Hoe groter de schaal, hoe minder relatie.

Autoriteit verschuift dan ongemerkt van aanwezigheid naar positionering, van relationeel gezag naar normerend gelijk. Leiderschap wordt normerend in plaats van dragend. En precies daar raakt het samen ontworpen. Niet omdat mensen het oneens zijn, maar omdat er geen ruimte meer is om het oneens te zijn zonder gevolgen.

5. Verantwoordelijkheid zonder bedding

Wie alleen naar het heden kijkt, ziet incidenten. Wie verder terugkijkt, herkent patronen. Die patronen zijn zichtbaar in organisaties en systemen waarin verantwoordelijkheid steeds verder losraakt van nabijheid en relatie.

Gaandeweg veranderde de context. Verantwoordelijkheid verschoof van plaats naar functie, van nabij gezag naar geïnstitutionaliseerd gezag. Wat bleef, was de verantwoordelijkheid zelf. Wat dunner werd, was de relationele bedding waarin die verantwoordelijkheid kon landen.

Dat heeft gevolgen. Wanneer bedding afneemt, komen mensen op afstand te staan. Leiders voelen zich eenzamer in hun rol en zoeken houvast in een werkelijkheid die steeds minder overzichtelijk voelt. Die zoektocht vertaalt zich vaak in protocollen, controlemechanismen en druk. Begrijpelijke pogingen om grip te houden, maar zelden zonder bijeffecten.

Dit patroon zien we vandaag opnieuw. In organisaties waar leiders formeel verantwoordelijk zijn, maar zich relationeel alleen weten. Waar besluiten correct zijn vastgelegd, maar nauwelijks gedragen. Waar posities zwaar zijn, terwijl relaties licht blijven.

Het probleem is dan niet verantwoordelijkheid op zich. Het probleem ontstaat wanneer verantwoordelijkheid losraakt van relatie. Juist daar wordt de kunst van het niet-weten relevant: het vermogen om onzekerheid te verdragen zonder haar direct dicht te regelen. Om nabij te blijven, ook wanneer er geen pasklare antwoorden zijn.

6. Wat blijft wanneer het spannend wordt

Borculo leert ons geen les in crisismanagement. Het laat iets fundamenteels zien.

Wanneer vorm wegvalt, blijft relatie over. Wanneer systemen tekortschieten, wordt zichtbaar of er mensen zijn die durven blijven staan. Leiderschap in zulke momenten gaat niet over gelijk of controle, maar over aanwezigheid. Over verantwoordelijkheid nemen zonder afstand te creëren. Over nabijheid die niet oplost, maar draagt.

Dat was zichtbaar in Borculo. Mensen wisten wie er stond. Niet omdat hij alles wist of de situatie beheerste, maar omdat hij bleef. Die nabijheid wekte vertrouwen, niet als abstract begrip, maar als ervaren werkelijkheid. Vanuit dat vertrouwen ontstond bereidheid om verantwoordelijkheid te delen en samen te dragen wat niemand alleen kon dragen.

Tegelijk vraagt dit leiderschap iets ongemakkelijks: het vermogen om verschil te laten bestaan zonder de relatie te verbreken. Samenwerking vraagt het lef om het oneens te zijn zonder buitenspel te zetten. Juist in spanning wordt zichtbaar of samenwerking relationeel verankerd is.

7. Van bedding naar bouwen

Wat Borculo ook laat zien, is dat leiderschap in crisis andere vermogens vraagt dan leiderschap in rust. Wat in de acute fase nodig is, daadkracht, richting, handelen onder druk, kan in de fase daarna juist spanning oproepen. Crisisleiderschap past niet vanzelfsprekend bij opbouw en normalisering.

Dat zien we ook vandaag. In organisaties die uitblinken in opschaling en crisisbeheersing, maar zoekend zijn in het dagelijkse, relationele organiseren. Het erkennen van dit verschil is geen afrekening, maar zorgvuldigheid. Niet iedere leider hoeft overal te staan. Soms vraagt goed leiderschap om het durven wisselen van positie, zodat kracht niet verandert in starheid.

Bouwen is noodzakelijk. Maar pas wanneer de bedding klopt. Bedding ontstaat uit contact, uit gehoord en gezien worden, uit ruimte voor verschil en onzekerheid. Wanneer die bedding er is, wordt bouwen weer mogelijk. Afspraken landen. Eigenaarschap wordt gedeeld.

Verantwoordelijkheid hoeft niet langer alleen te worden gedragen.

Misschien is dat wel de meest wezenlijke les die Borculo ons nalaat, honderd jaar later.

Niet een pleidooi tegen systemen, maar voor menselijkheid binnen systemen.

Niet altijd meer organiseren, maar beter dragen.

Zonder SAMEN is er geen SAMENwerking.