

Na de wederopbouw

Over systeem, rol en mens wanneer de orde is hersteld

Robert de Muralt



Afbeelding: Pixabay (rechtenvrij)

Na een crisis, een reorganisatie of een periode van intensieve druk keert vaak de rust terug. Systemen worden hersteld, structuren ingericht, verantwoordelijkheden belegd. Wat ontregeld was, krijgt opnieuw vorm. In die beweging lijkt het werk gedaan.

Maar juist daar, waar de orde is hersteld, begint iets anders zichtbaar te worden.

Dit essay beschrijft wat er gebeurt in die fase daarna. Wanneer de noodzaak verdwijnt, maar de nawerking blijft. Niet vanuit oordeel, maar vanuit waarneming. Over de verschuiving tussen systeem, rol en mens wanneer de orde terugkeert, maar het evenwicht nog niet is hersteld.

1. Wederopbouw

Na de wederopbouw keert de rust terug.

Gebouwen staan, structuren werken, rollen zijn benoemd. Sleutels worden overgedragen, systemen opgeleverd, lijnen vastgelegd. Wat eerst onzeker was, krijgt vorm. Wat vloeibaar was, wordt vastgezet. De improvisatie maakt plaats voor routine.

Wederopbouw wordt vaak gezien als afronding. Als het moment waarop het zware werk is gedaan en het gewone leven weer kan beginnen. In zekere zin klopt dat. Systemen zijn nu ingericht om te functioneren zonder voortdurende inzet van mensen. Dat is hun kracht. Zij maken het mogelijk dat het geheel blijft draaien, ook wanneer individuen wisselen of verdwijnen.

Maar wederopbouw is geen eindpunt. Het is een overgang. Een verschuiving van dragen naar ordenen.

In die fase is er ruimte. Ruimte om vooruit te lopen op wat nog niet is ingericht. Ruimte om samenhang te brengen waar techniek, processen en verantwoordelijkheden nog niet samenvallen. Mensen stappen naar voren omdat het nodig is, niet omdat het zo bedacht was. Hun handelen is relationeel, situationeel en tijdelijk.

In elke wederopbouw ligt een impliciete belofte besloten: dat het systeem het daarna weer kan overnemen. Dat verantwoordelijkheid kan worden ingebed in functies, procedures en toezicht. Dat het niet langer hoeft te leunen op persoonlijke inzet of nabijheid. Die belofte is begrijpelijk. Zij hoort bij ontwikkeling.

Maar zij verbergt ook iets.

Wat tijdens de wederopbouw mogelijk werd doordat mensen vooruitliepen, verdwijnt niet vanzelf zodra de orde is hersteld. Het verandert van plaats. En precies daar begint de spanning die dit essay onderzoekt.

2. Tijdelijk dragen

Tijdens wederopbouw verschuift de verhouding tussen systeem, rol en mens.

De bouwer krijgt ruimte. Niet omdat hij die opeist, maar omdat het nodig is. Er is iets te maken dat nog geen vaste vorm heeft. Iets dat niet kan wachten tot alle kaders zijn ingericht.

In die fase ontstaat mandaat. Budgetten worden vrijgemaakt, beslissingen versneld, verantwoordelijkheden geconcentreerd. Niet om macht te geven, maar om beweging mogelijk te maken. De bouwer wordt vrijgelaten om zijn werk te doen. Niet alles wordt vooraf getoetst; vertrouwen gaat voor op controle.

Dat dragen is intens. Het vraagt overzicht, verbinding en het vermogen om vooruit te handelen zonder volledige dekking. Mensen en middelen worden samengebracht, keuzes worden gemaakt terwijl niet alles bekend is. Het systeem leunt tijdelijk op de mens.

Deze vorm van verantwoordelijkheid is per definitie tijdelijk. Zij hoort bij de fase waarin gebouwd wordt. Zodra de structuur staat en het geheel werkt, verandert de verhouding. Wat eerst ruimte vroeg, vraagt nu begrenzing. Wat persoonlijk werd gedragen, moet worden teruggebracht tot rol en functie.

Daarmee verdwijnt het mandaat niet, maar het verschuift. De ruimte wordt kleiner. Het vertrouwen wordt vervangen door verantwoording. De bouwer wordt weer onderdeel van het systeem dat hij hielp opbouwen.

Niet omdat het verkeerd was. Maar omdat het werk gedaan is.

3. De terugkeer van het systeem

Wanneer het bouwen voltooid is en het geheel begint te werken, keert het systeem terug naar zichzelf. De fase van ruimte en vertrouwen maakt plaats voor een fase van ordening en borging. Dat is geen breuk, maar een overgang.

Met die overgang verschijnen andere rollen. Mensen die verantwoordelijk zijn voor beheer, controle en continuïteit nemen hun plaats in. Zij werken niet vanuit het bouwen, maar vanuit het bewaken. Hun opdracht is een andere: zorgen dat wat is neergezet blijft functioneren, voorspelbaar en toetsbaar.

Op basis van het gebouwde worden posities ingenomen. Bevoegdheden worden gedefinieerd, kaders aangescherpt, verantwoordelijkheden vastgelegd. Wat eerder vloeibaar was, wordt nu vastgezet. Controlemechanismen worden ingericht, niet uit wantrouwen, maar uit plicht.

In die beweging ontstaat wrijving. Niet omdat iemand faalt, maar omdat logica's botsen. De bouwer kijkt vanuit samenhang en beweging. De anderen kijken vanuit positie en borging. Beiden hebben gelijk. Beiden handelen logisch binnen hun rol. Maar hun waarheid is niet dezelfde.

Wat eerder mogelijk was door ruimte, wordt nu begrensd door structuur. De bouwer wordt teruggebracht tot het kader dat hij mede hielp creëren. En precies daar begint het te schuren. Niet als zichtbaar conflict, maar als spanning onder de oppervlakte.

4. De stille verschuiving

De overgang van vertrouwen naar vastzetten voltrekt zich zelden abrupt. Er is geen moment waarop iemand besluit dat controle het nu moet overnemen. Het gebeurt geleidelijk, bijna ongemerkt.

Wat begon als borging, wordt vanzelfsprekend. Afspraken worden normen. Uitzonderingen vragen toelichting. Bewegingsruimte wordt iets dat moet worden verantwoord. Niet omdat het misgaat, maar omdat men wil voorkomen dat het misgaat.

In die verschuiving verandert de onderstroom. Gesprekken worden voorzichtiger. Besluiten worden minder relationeel genomen en vaker langs de lijn van wat vastligt. Wat eerder werd gedragen op basis van vertrouwen, wordt nu bewaakt op basis van naleving.

Niemand verliest hier bewust vertrouwen.
Maar het wordt wel dunner.

De bouwer voelt het als eerste. Niet omdat hij buitenspel wordt gezet, maar omdat zijn manier van kijken niet meer aansluit. Waar hij samenhang ziet, ziet het systeem een risico. Waar hij beweging voelt, ziet het systeem een afwijking.

Het schuren wordt genormaliseerd. Er is geen conflict, geen breuk, geen aanleiding om stil te staan. Alles werkt nog, maar allang niet meer soepel. En juist doordat het niet wordt benoemd, zet de verschuiving zich door. Tot het moment waarop het systeem opnieuw vastloopt. Niet ineens, maar van binnenuit.

5. Het afvalputje

Wanneer de ordening haar werk heeft gedaan, verdwijnen de mensen die licht brachten in de duisternis. Niet omdat zij tekortschoten, maar omdat zij niet passen in het controlemodel dat volgt op de wederopbouw.

Zij waren nodig zolang richting ontbrak en verantwoordelijkheid persoonlijk werd gedragen. Maar zodra het systeem zichzelf weer als stabiel beschouwt, worden zij overbodig. Hun manier van werken laat zich niet inpassen in functies, procedures en toezicht.

Het afscheid verloopt vaak netjes. Er is een dankwoord, een formeel moment, soms zelfs erkenning. Aan de buitenkant oogt het zorgvuldig. Maar onderhuids is het proces zelden schoon. Niet iedereen wordt uitgenodigd. Niet iedereen mag blijven spreken. Niet iedereen wordt herinnerd om wat hij mogelijk maakte.

De etiketten verschillen per context. Soms is iemand te hard, te direct of te dominant. In andere gevallen juist te zacht, te weinig besluitvaardig of te weinig stevig. Dezelfde persoon kan eerst worden geprezen om zijn vasthoudendheid en later worden verweten te drammerig te zijn, te veel met geld bezig, te weinig gevoelig voor verhoudingen.

Het oordeel past zich aan aan wat het systeem nodig heeft. Wat tijdens de wederopbouw als noodzakelijke scherpste gold, wordt na de ordening storend. Zo ontstaat een narratief dat het vertrek legitimeert. Niet door prestaties te ontkennen, maar door het karakter te problematiseren.

Het afvalputje is daarmee geen plek van falen, maar van verdringing. Daar belanden niet degenen die niets hebben bijgedragen, maar degenen die te zichtbaar waren in een fase die het systeem liever achter zich laat.

Zonder SAMEN is er geen SAMENwerking.