



STRATEGISCH CRISISLEIDERSCHAP: SUGGESTIES VOOR EEN GEDEGEN VOORBEREIDING

ARJEN BOIN EN WERNER OVERDIJK

19

De voorbereiding op crises vraagt in veel organisaties meer aandacht dan ooit. Crisisleiderschap vereist niet alleen specifieke vaardigheden, maar ook een doordachte inrichting van de crisisorganisatie. In dit artikel leggen we uit waarom dat zo is en zetten we uiteen hoe leiders dat kunnen bereiken (en waar ze aan moeten denken).

CRISISMANAGEMENT ALS TOPSPORT

Crises vormen tegenwoordig een vast onderdeel van het takenpakket voor leiders, zowel in de publieke als de private sector. Niet zo lang geleden moesten we leiders met behulp van oefeningen en scenario's nog overtuigen dat ze een crisis konden tegenkomen en dat ze zich daarom goed moesten voorbereiden. Dit

bewustzijn is nu breed aanwezig. Maar COVID-19 heeft duidelijk gemaakt dat veel leiders nog steeds niet klaar zijn voor de uitdagingen die hen in een langdurige en steeds veranderende crisis te wachten staan.

Een crisis test de leiderschapskwaliteiten van de mensen in de *hot seat* (Boin e.a., 2017). Leiders die ineens een crisis moeten managen ontdekken al heel

snel dat crisismanagement een vorm van topsport is. Zo moeten ze in korte tijd en vaak op basis van weinig informatie complexe situaties analyseren en duiden. Daarnaast moeten leiders in een rap tempo strategische knelpunten herkennen en moeilijke besluiten nemen, met inachtneming van korte- en langetermijengevolgen, onbedoelde en ongewenste effecten. Ze moeten bovendien met andere organisaties samenwerken en soms met organisaties die ze eigenlijk niet kennen of vertrouwen. Ten slotte moeten ze overtuigend communiceren, zowel intern als naar buiten. Kleine fouten hebben al snel, net zoals in topsport, grote en negatieve effecten. En het falen van leiders wordt doorgaans behoorlijk goed zichtbaar onder het vergrootglas van de media.

De beeldspraak van topsport schrikt leiders niet of nauwelijks af; velen vinden al dat ze in de topsportcategorie vallen. Het probleem is echter dat een crisis een andere tak van sport is dan de sport waarin strategische leiders hun medailles hebben verdiend. Hun vaardigheden, ervaringen, inzichten en intuïtie werken niet of nauwelijks in een crisis.

Als een leider in korte tijd veel moeilijke beslissingen moet nemen zonder over relevante informatie te beschikken, dan ontstaat een situatie (of uitdaging) die zelden voorkomt. Normaal gesproken is altijd wel enige tijd beschikbaar om iets van relevante informatie te genereren. Excellente organisaties kunnen dit heel goed. Maar de mechanismen die onder normale omstandigheden goed werken – meer informatie, meer analyse, gedegen deliberatie – werken tijdens een crisis juist niet. Strategisch crisismanagement vereist aparte vaardigheden. Leiders moeten een dreiging duiden op gevoel.

Ze moeten beslissingen durven nemen zonder dat hen de tijd wordt gegund om het spel te spelen van delibereren, afstemmen, compromissen creëren, en draagvlak zoeken – het spel waarin vooral leiders in de publieke sector zo bedreven zijn. Ze moeten communiceren in de wetenschap dat ze dingen zeggen die al snel achterhaald kunnen zijn. Het vooruitzicht op een ellenlang en potentieel pijnlijk verantwoordingsproces drukt dan weer zwaar op het besluitvormings- en communicatieproces.

Leiders kunnen dit niet allemaal alleen klaarspelen. Ze hebben adviseurs en ondersteuners nodig die ze kunnen vertrouwen. In veel organisaties wordt tijdens een crisis een aparte structuur opgetuigd waarin speciaal opgeleide functionarissen een spilfunctie vervullen op het gebied van informatiemanagement en operationele aansturing. Topadviseurs nemen plaats in crisisteam. Op papier ziet het er meestal prima uit. In werkelijkheid ontstaat juist dan een groot probleem in veel organisaties: adviseurs en ondersteuners die op het hoogste niveau acteren zijn zelden afdoende getraind om hun taken te vervullen. Ze kunnen hun leiders niet goed helpen, maar dat weten ze zelf niet. Ze hebben geen idee dat ze feitelijk incompetent zijn op het gebied van strategisch crisismanagement.

DRIE KRITIEKE TAKEN

Het is cruciaal dat deze strategische ondersteuners goed worden voorbereid op hun rol tijdens een crisis. Drie taken verdienen prioriteit. Ten eerste moeten ze het informatieproces goed kunnen sturen. Dit

Veel leiders zijn onvoorbereid op de uitdagingen van langdurige crises

De drie taken van strategisch crisismanagement vereisen geen hele bijzondere kwaliteiten

betekent dat operationele informatie wordt gefilterd op strategische relevantie; de presentatie van die informatie aan leiders moet helder zijn en duidelijk maken wat ze nog *niet* weten. Ten tweede moeten ze een strategische agenda kunnen formuleren. Een strategisch crisisberaad duurt, zeker in de eerste fase van een crisis, nooit heel erg lang. Het is dus belangrijk dat leiders alleen nadenken over zaken die op dat niveau en op dat moment besproken moeten worden. Het formuleren van zo'n strategische agenda is echter nog een hele kunst. De geselecteerde agendapunten moeten ook nog eens worden voorzien van een helder advies, zodat leiders een keuze kunnen maken. Ten slotte is het belangrijk dat gemaakte keuzes zo snel mogelijk worden uitgezet bij een probleemeigenaar die in staat is snel te leveren (en dus bevraagd kan worden over de voortgang op de uitvoering van het besluit).

Deze drie taken vereisen geen hele bijzondere kwaliteiten. Het is daarom verbazingwekkend hoe vaak de invulling van deze taken problemen oplevert. Door ondersteuners en adviseurs herhaaldelijk te trainen kan een strategisch crisisteam een vliegende start maken. Het helpt dan als afgesproken structuren, processen en werkwijzen zijn vastgelegd in een eenvoudig en leesbaar crisisplan dat voor iedereen op het moment suprême toegankelijk is.

Strategische leiders doen er dus goed aan te onderzoeken of ze over een getraind crisisteam beschikken dat kan terugvallen op duidelijke afspraken. Een crisisoefening kan uitkomst bieden: die zou dus niet gericht moeten zijn op het testen van leiderschapskwaliteiten, maar op het testen van *task performance*. De evaluatievraag luidt dan: kan het strategisch team de leider in positie brengen met een duidelijk overzicht van de situatie en een helder advies? Als dat het geval is, volgt de besluitvorming vanzelf.

Het accent ligt vaak ergens anders tijdens allerlei crisistrainingen. Dan wordt leiders geleerd om leiderschap te tonen. Het gaat dan al snel om inlevingsvermogen, luisteren, delibereren, mensen in hun kracht zetten, samen beslissingen nemen. Dit zijn ongetwijfeld belangrijke vaardigheden, maar de vraag is of en hoe ze tot beter crisismanagement leiden. Leiders worden dan stevast onderworpen aan een scenario waarin ze deze vaardigheden mogen beoefenen. Dat loopt zelden goed af, zoals blijkt uit de onwilligheid van ervaren leiders om aan dit soort oefeningen mee te doen.

HET VIZIER OP NIEUWE CRISES

We zullen met nieuwe crises worden geconfronteerd die nog scherpere eisen gaan stellen aan leiders en hun ondersteuners. COVID-19 kan worden gezien als een voorproefje. De pandemie illustreert de drie kenmerken die een crisis extra moeilijk maken: lange aanloop, grensoverschrijdend en lange duur.

Een lange aanloop – we spreken wel van de ‘sluipende’ crisis – lijkt misschien makkelijker dan een ‘plotselinge’ crisis. De sluipende variant biedt immers mogelijkheden tot vroegtijdige en effectieve interventie. De timing van een dergelijke interventie blijkt echter een hele uitdaging. Het voorzorgsprincipe lijkt een vroege en krachtige interventie makkelijk te maken. Maar te vroeg ingrijpen – en dat weten we altijd pas achteraf – roept vraagtekens op over de kwaliteit van leiders en wordt door adviseurs met goed ontwikkelde politieke en maatschappelijke antennes al snel onverantwoord geacht (‘niemand had begrepen als we carnaval hadden afgelast’). De premisse van *evidence-based* besluitvorming staat de toepassing van het voorzorgsprincipe maar al te vaak in de weg.

Een grensoverschrijdende crisis maakt het nog veel ingewikkelder voor bestuurders. Een crisis die ontstaat in één of ander ver gelegen domein laat zich moeilijk stoppen. Het is moeilijk om er informatie over te vergaren en het is vaak niet duidelijk wie waar over gaat (het cyberdomein verschaft in dit verband genoeg stof tot nadenken). De verregaande vervlechting van extreem complexe systemen gaat ons meer van dit soort ‘ongekende’ crises brengen.

Een voortslepende crisis is bijzonder problematisch. Het eenzame feit dat zo’n periode maar voortduurt, ondermijnt het vertrouwen in leiderschap. Blijkbaar slagen ze er niet in de crisis onder controle te brengen. COVID-19 laat zien hoe een voortslepende crisis de legitimiteit van leiders structureel kan ondermijnen. Grensoverschrijdende crises die niet weggaan, ondanks interventies die allengs draconischer worden: het is een nachtmerrie voor bestuurders. Als deze drie kenmerken samenvallen, zoals tijdens de COVID-19-pandemie het geval is, kan alleen crisismanagement op topsportniveau soelaas bieden. Veel leiders onderkennen dit nog niet. Dat is logisch, want de meesten zijn in hun loopbaan nog geen grote crisis tegengekomen. Ze begrijpen het belang en de moeilijkheid van crisisleiderschap pas als het moment daar is. Dan is het te laat om leiders en hun adviseurs snel bij te spijkeren.

Het is daarom hoog tijd dat leiders bedenken of zij over de benodigde vaardigheden beschikken om dergelijke crises het hoofd te bieden. Zij kunnen dan ook gelijk bezien of de georganiseerde ondersteuning in staat is de benodigde taken te vervullen. Bij de minste twijfel is het belangrijk dat leiders gaan bedenken hoe zij de paraatheid van zichzelf en de organisatie gaan verhogen (voor concrete suggesties, zie Boin & Overdijk, 2021). Dat begint met de bereidheid om de bestaande organisatie en vaardigheden aan een serieuze test te onderwerpen. Geconstateerde tekortkomingen kunnen dan met gerichte trainingen worden ondervangen. Pas als dat is gebeurd, kan een grote crisisoefening worden overwogen.

Leiders zouden strategieën voor effectief crisisleiderschap moeten ontwikkelen. Ze moeten zich de vraag stellen: hoe gaan we hier goed in worden? Die voor-nemens moeten worden vertaald in concrete planning *mile stones*. Dit moeten leiders niet uitbesteden; ze moeten dit project zelf trekken.

Voor falend crisisleiderschap wordt altijd een prijs betaald: de prijs van eroderend vertrouwen. Leiders die een crisis te laat zien aankomen, die te voorzichtig reageren of juist extreme maatregelen nemen, onduidelijk communiceren of hun verantwoordelijkheid wegwuiven, en weigeren lessen te trekken uit eigen falen: het zijn praktijken die het vertrouwen in die leider(s) ondergraven. Als werknemers en klanten hun vertrouwen verliezen, zijn ze ook minder geneigd crisismaatregelen te volgen. Ze doen niet meer mee, ze worden cynisch of beginnen tegen te strubbelen. Zelfs de beste leiders kunnen in een korte crisis heel veel krediet verspelen.

Strategisch crisismanagement: het is geen *rocket science*, zeker niet voor ervaren publieke managers. Het is als een makkelijk tentamen: een voldoende is gegarandeerd, maar je moet er wel voor geleerd hebben. Onvoorbereid een crisis in gaan is een recept voor falen.

Literatuur

Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2017). *The Politics of Crisis Management: Public leadership under pressure*. Cambridge University Press.

Boin, A., & Overdijk, W. (2021). *Handboek voor Strategisch Crisismanagement*. The Crisis University Press.

--

Arjen Boin is hoogleraar Publieke Instituten en Governance bij het Instituut Politieke Wetenschap van de Universiteit Leiden. Hij is daarnaast als managing partner verbonden aan Crisisplan BV.

Werner Overdijk studeerde bestuurskunde aan de Universiteit Leiden en is directeur van Crisisplan BV.