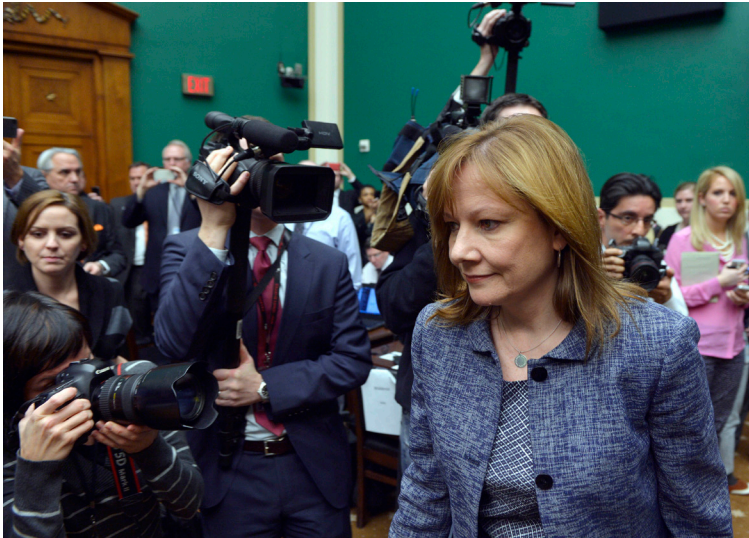


# 11 inzichten in (strategisch) crisismanagement

Dora Horjus & Marco Zannoni, oktober 2014



Washington D.C., 2 april 2014 - Mary Barra (CEO General Motors) arriveert voor een hoorzitting in Capitol Hill

“Bad companies are destroyed by crisis. Good companies survive them. Great companies are improved by them”, (Andy Grove, former CEO of Intel). Dit citaat raakt de kern van crisismanagement. Crisissituaties bepalen het voortbestaan én de (nieuwe) toekomst van organisaties. We zetten de 11 belangrijkste tips op een rij voor goed crisismanagement.

## 1. Creëer crisisvermogen.

Vorbereid zijn op crisis is een keuze. Juist organisaties die alles goed op orde hebben, investeren ook in hun vermogen om een crisis te managen. Ze weten of hun organisatie goed is in veerkracht of juist in voorbereiding. In leiderschap, besluiten onder druk en situational awareness. Trainingen en oefeningen zijn gericht op datgene wat de organisatie niet in huis heeft en versterken wat ze wél in huis heeft.

**2. Pak de leiding.** Leiderschap begint ver voor een crisis. Door het stimuleren van een cultuur waarin fouten gemeld mogen worden, wanpraktijken worden aangepakt en er actieve monitoring en sturing plaatsvindt op (near) missers. Tijdens een crisis is het zaak om op kalme én

vastberaden wijze de crisisoperatie te leiden. Creëer vertrouwen en geef mensen een duidelijke richting mee. Dit is wat we nu belangrijk vinden en hoe we uit deze situatie gaan komen.

## 3. Start met een diagnose.

Iedere crisisaanpak start met een vlijmscherpe situatiediagnose. Wat is er (echt) aan de hand? Welke crisis wordt hier gemanaged en hoe ernstig is de situatie? Dat betekent dat u inzicht heeft in feiten, de betrokkenen, de impact die ervaren wordt en (f)actoren die de situatie complexer of eenvoudiger maken. U zorgt dat dit een gedeeld beeld is om te voorkomen dat het ene teamlid een technisch incident aan het managen is en het andere teamlid een sectorbrede crisis.

## 4. Beslis in onzekerheid.

Kritieke besluiten kunnen een situatie laten escaleren of de-escaleren. Voorbeelden zijn het sluiten van vestigingen, het aftreden van het topmanagement en het uitkeren van schades. Kritieke besluiten zijn zeldzaam, hebben altijd grote gevolgen en meestal het karakter van het ‘kiezen uit twee kwaden’. Ze kunnen pas goed genomen worden als u ook stilstaat bij (vaak controversiële) opties én bij de impact van uw besluit voor alle betrokkenen. Wees ook alert op kritieke besluiten die door anderen genomen kunnen worden (autoriteiten, financiers e.d.).

- 5. Focus op impact.** Welke impact heeft de crisis op direct betrokkenen en op de organisatie zelf? Dat zijn de twee kernvragen die op uw tafel horen te liggen. Wat doet de situatie met uw ruimte om te ondernemen en hoe houdt u die zo ruim mogelijk? En wat kunt u betekenen voor direct betrokkenen? Neem maatregelen die de impact op korte en lange termijn verminderen of zelfs voorkomen.
- 6. Ontdek het bijzondere.** Iedere crisistype heeft zijn eigen karakteristieken. Een snel of langzaam verloop. De betrokkenheid van autoriteiten. Veel dossierkennis of niet. Belangrijk is dat u altijd oog heeft voor het bijzondere en dat is geen eenvoudig zoekproces. Start met datgene dat u voorbereid en/of al in huis heeft. Procedures, draaiboeken, kennis & kunde die in de organisatie aanwezig zijn. Maar kijk direct daarna als crisisleider wat écht nodig is om het bijzondere in de situatie te managen.
- 7. Zie de situatie zoals die is.** Organisaties die gewend zijn voortdurend de omgeving te monitoren en op basis hiervan richting te bepalen, zijn in crisistijd in het voordeel. Richt monitoring heel gericht, actief en gedisciplineerd in. Een media-analyse is een goed startpunt. Maar verrijk dit met reacties van alle stakeholders (customer care centra, toezichthouders, signalen uit de eigen organisatie). Let goed op de 'game changers' (bijvoorbeeld slachtoffers) en acties van invloedrijke stakeholders.
- 8. Werk vanuit één team.** Iedere crisis die te eenzijdig wordt gemanaged door juristen, technici of bijvoorbeeld communicatiemensen is gedoemd mis te lopen. Het is juist de integrale aanpak tussen deze disciplines die maakt dat succes wordt behaald. Daarom zet u een multidisciplinair team aan het werk onder uw leiding. Dit team acteert op basis van hetzelfde beeld, dezelfde koers en dezelfde prioriteiten.
- 9. Werk met een tijdslijn.** Een crisis is niet klaar na twee dagen, maar kenmerkt zich juist door een lange, aanhoudende periode ('de nafase'). Een tijdslijn is een onmisbaar instrument. In de beginfase om kritieke momenten te identificeren, zoals het verlopen van wettelijke termijnen, een weekend, mogelijk overlijden van slachtoffers. Later gebruikt u de tijdslijn om te anticiperen op momenten waardoor een situatie kan 'oplaaien'. Denk aan de start van een strafzaak, een jaar later, het uitkomen van onderzoek, de politieke behandeling. Veel van deze momenten zijn voorspelbaar en vragen capaciteit en gerichte voorbereiding.
- 10. Doe en zeg.** Uw organisatie overleeft alleen als u de goede zaken doet én ze vertelt. En wel in die volgorde. Reputatie volgt gedrag en niet andersom. En dat gedrag ligt onder een vergrootglas. Dat betekent dat u goed voor ogen houdt wie, wanneer, met wie communiceert. In de goede volgorde en met de juiste afzender. Een gouden regel is: bereid vooral al uw eerste optredens (voor medewerkers, pers, politiek, onderzoekscommissie) tot in de finesses voor. Ieder woord telt.
- 11. Verdien én herstel vertrouwen.** Iedere crisis is het begin van het verlies van vertrouwen. Van klanten, medewerkers, toezichthouders, financiers, media en anderen. Dit zorgt ervoor dat u minder ruimte krijgt om te ondernemen en dat te doen wat u wilt met uw organisatie. Het is daarom in ieders belang dat u vertrouwen (terug)verdient met doorzettingsvermogen en een consistente (lees: betrouwbare) aanpak. En dat u elke crisis afhecht met twee vragen: is het vertrouwen bij iedereen hersteld en wat kunnen we als organisatie leren én vooral ook daadwerkelijk verbeteren.

### Inspiratie

De auteurs van deze publicatie geven in het dagelijks leven leiding aan het COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement. Beiden hebben in de afgelopen jaren frequent geadviseerd tijdens crises in de private en publieke sector.

Wilt u meer informatie over crisismanagement? Neem contact op via [cot@cot.nl](mailto:cot@cot.nl) / tel. 010 - 448 83 00 of kijk op [www.cot.nl](http://www.cot.nl).