

BERT BRUGGHEMANS /

STIJN PIETERS / HUGO MARYNISSEN

Allles is Onder contr?le!

8. 9. andere mythes over
organiseren in tijden
van crisis

Lannoo
Campus

D/2021/45/299 – ISBN 978 94 014 7903 5 – NUR 801

VORMGEVING OMSLAG Gert Degrande | De Witlofcompagnie
VORMGEVING BINNENWERK Bananas.net

© De auteurs & Uitgeverij Lannoo nv, Tiel, 2021.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Vaartkom 41 bus 01.02
3000 Leuven
België
www.lannoocampus.be

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Nederland
www.lannoocampus.nl



INHOUÐ

Voorwoord door prof. dr. Marc Sabbe	7
Leeswijzer	15
INLEIDING organizing with crisis in mind	23
MYTHE 1 alles is onder controle!	35
MYTHE 2 de kans is klein dat een risico een crisissituatie wordt!	51
MYTHE 3 om te overleven, moet je vooral efficiënt zijn	69
MYTHE 4 succesvolle organisaties houden van stabiel vaarwater	85
MYTHE 5 met een plan in de hand kom je door het hele land	99
MYTHE 6 een crisis is brandjes blussen	115
MYTHE 7 bij een crisis hebben we één sterke leider nodig	135
MYTHE 8 crisiscommunicatie staat of valt met empathie en transparantie	149
MYTHE 9 we leren uit onze fouten	165
MYTHE 10 een crisissituatie kun je managen	181
EPILOOG ik kan dit aan	193
Dankwoord	199
Eindnoten	203





VOORWOORD

DOOR PROF. DR. MARC SABBE

Laat ons crisisbeheer naar een hoger niveau tillen

Tijdens het hele creatieve proces van dit boek, waarbij de auteurs geregeld met elkaar afstemden via Zoom, Teams en andere coronaproof overlegmethodes, maakte ik met een van hen deel uit van een expertenteam dat de Bijzondere Kamercommissie Aanpak COVID-19 bijstond. Zo kreeg ik tijdens die periode af en toe inzage in het denk- en schrijfproces van dit 'schrijverstriumviraat'.

Tegelijkertijd kon ik toen ideeën toetsen, luisteren naar wat er op andere terreinen en binnen organisaties gebeurde, maar ook af en toe letterlijk en figuurlijk out of the box denken en die realiteit terugkoppelen naar hoe er in ons land aan crisisbeheer werd gedaan. Want die bijzondere commissie in het Belgische federale parlement was in juli 2020 opgestart om de manier te onderzoeken waarop politiek België de COVID-19-epidemie trachtte te beheersen.

Vele hoorzittingen en debatten later leverden we eind juni 2021 een rapport af dat tal van aanbevelingen bevatte, op basis van observaties en analyses. Het was dan aan de leden van die parlementaire commissie, en bij uitbreiding aan de parlementsleden en ministers, om daarmee aan de slag te gaan en die aanbevelingen politiek te vertalen.

Wanneer dit boek op de markt komt en u als lezer deze eerste pagina's doorneemt, zal het misschien duidelijk zijn of de beleidsmakers echt van deze COVID-crisis geleerd hebben en of de aanbevelingen een gepaste politieke vertaling gekregen hebben, of niet.

Dat 'leren van', met de intentie om dingen beter aan te pakken en in de toekomst niet meer in dezelfde valkuilen te trappen, dat doen we ook in dit boek.

Welke mythes verhinderen ons om crises te voorkomen of beter te beheren? Maar ook: hoe gaan we er als organisatie of samenleving mee om? Mijn inziens stellen er zich twee kernvragen. (1) Welke risico's willen we als samenleving, organisatie of bedrijf beheersen en welke niet? En (2): op welke manier willen we een volgende grootschalige crisissituatie bedwingen? Als deze coronacrisis ons iets geleerd heeft, is het wel dat het verloop van een crisis per definitie niet te voorspellen valt en dat crises zelden of nooit een vooraf uitgewerkt crisisplan volgen.

Wat de eerste vraag betreft, moeten we durven af te wegen of er de nodige politieke, maatschappelijke en economische wil bestaat om die risico's die we willen beheersen, met adequate voorzorgsmaatregelen af te dekken? En zo ja, hoe doen we dat dan? Zullen we dan allerlei bijzondere nood- en interventieplannen opmaken, noodvoorraden van geneesmiddelen tegen alle mogelijke ziektes en epidemieën aanleggen, onze noodwetgeving en -regulering grondig aanpassen, redundante systemen installeren enzovoort? Dat kost geld, handenvol geld, en biedt bovendien geen enkele garantie dat er nooit nog iets fout zal lopen.

Als we kijken naar de complexiteit van onze samenleving, en de impact ervan op organisaties en bedrijven, is het een illusie te denken dat we voor elk mogelijk incident een aangepaste remedie kunnen voorbereiden. Het zou een sisyfusarbeid zonder voorgaande inhouden en ons land tot stilstand brengen. Maar ook: hoe minder vertrouwd je bent met specifieke processen of richtlijnen, hoe groter de kans is dat je op het moment van de waarheid de bal grondig mislaat. Of anders gezegd: wat je zelden doet, doe je zelden goed. Komt daar nog bij dat de volgende grote crisis helemaal anders zal zijn dan de vorige.

Toch stellen we vast dat we ons in België (maar evengoed in heel wat buurlanden!) altijd voorbereid hebben op de vorige crisis. Dat was bijvoorbeeld zo na de gasontploffing in Gellingen, maar ook na het treinongeval in Wetteren en eveneens na de terreuraanslagen in Zaventem en Brussel. En als we niet opletten, gaan we weer die richting uit na deze COVID-19-pandemie.

De tweede vraag, over de manier waarop we de volgende grootschalige crisis willen aanpakken, gaat in eerste instantie over de structuren die we nodig hebben om, eenmaal het fout gaat, zo efficiënt mogelijk te reageren. In België hebben we dat uitgewerkt in een aantal koninklijke besluiten, die bepalen hoe er

op gemeentelijk, provinciaal of federaal niveau opgetreden moet worden, als we met een crisis te maken krijgen.

Bij het begin van de coronacrisis werd die federale coördinatiestructuur evenwel opzijgeschoven en door allerlei werkgroepen, taskforces en comités vervangen. Het feit dat er van die structuur werd afgestapt, toonde al aan dat de initiële opzet ervan niet helemaal goed zat. Maar het kluwen van taskforces, comités en werkgroepen bracht ook niet meteen veel succesvolle, gecoördineerde actie teweeg.

Een van de verklaringen daarvoor is dat de bestaande structuur om bij crises op te treden, bedoeld is voor kortstondige noodsituaties. Denk aan een school in aanbouw die instort, een productiehhal die afbrandt, een hogedrukgasleiding die ontploft of een botsing tussen twee treinen. In misschien wel negentig procent van al dat soort rampen, die een eerder beperkte impact op de samenleving hebben, kunnen we met de bestaande coördinatiestructuur vlot uit de voeten. Hulpdiensten en overheden zijn daarop getraind.

Maar als het gaat om grootschalige overstromingen, overdraagbare infectieziekten, nucleaire noodsituaties, malafide aanvallen op computernetwerken, of een ernstige verstoring van het elektriciteitsnetwerk (zeg maar de overige tien procent van die rampen, die de hele samenleving treffen), is de kans groot dat de gevolgen ervan ons in een systemische crisis duwen, gelijkaardig of zelfs erger dan de coronacrisis. Bovendien kun je onmogelijk voor elk denkbeeldig scenario van een systemische crisis, waarbij de hele samenleving onder hoogspanning komt te staan, vooraf een scenario ontwikkelen of een plan opmaken.

Wat die negentig procent betreft, daarop kunnen een nationaal crisiscentrum, gouverneurs en hulpdiensten met de huidige structuur en middelen een prima antwoord bieden. Wat de resterende tien procent betreft, daarvoor schieten bestaande structuren tekort, simpelweg omdat ze volgens de wetgever bevoegd zijn voor ondersteuning bij crises waarvoor brandweer, politie en civiele bescherming in actie treden (wat in België valt onder de Federale Overheidsdienst Binnenlandse Zaken). Van zodra andere partijen mee rond de tafel moeten zitten, om de gevolgen van een systemische crisis aan te pakken (denk aan volksgezondheid, economie, onderwijs en dergelijke), moet er meer gebeuren dan louter hulpdiensten coördineren. Zeker in een land met een complexe staatsstructuur zoals België.

Voor productie- en dienstverlenende bedrijven is het niet anders. Het overgrote deel van de crisissituaties en bedreigingen (negentig procent) wordt er door de operationele teams of zelfs vanuit de dagelijkse werking opgelost en afgewend. Ook de crisisarchitectuur van bedrijven komt danig onder druk te staan, zodra de situatie zo onvoorspelbaar en complex wordt dat het voortbestaan van de hele organisatie als ecosysteem in het gedrang komt.

De enige oplossing is dan een crisisbeheersingssysteem op te zetten dat ervoor zorgt dat we met om het even welk gevaar of risico gepast kunnen omgaan. We hebben dan een structuur nodig die ervoor kan zorgen dat alle partijen die nodig zijn om een dergelijke systemische crisis het hoofd te bieden efficiënter met elkaar in contact worden gebracht, en dat er niet naast maar met elkaar samengewerkt wordt, en dat op basis van de beste expertise omtrent crisisbeheer. Tegelijkertijd moet de structuur die het beheersingssysteem mogelijk maakt, ook de weerbaarheid en veerkracht bij de bevolking op peil houden.

In ons aanbevelingsrapport voor de bijzondere Kamercommissie noemen we die structuur de BEMA, of de Belgian Emergency Management Agency, analoog aan het Amerikaanse FEMA. BEMA is een interfederaal agentschap (want in dit land zitten bevoegdheden over verschillende federale en regionale structuren heen verdeeld) voor crisisbeheer, dat zowel voor, tijdens als na een crisis het land scherp houdt, om vroegtijdig waarschuwingssignalen te detecteren, alle neuzen in dezelfde richting te zetten, en over diensten en departementen heen de juiste mensen en instellingen samen te brengen, teneinde elke crisis adequaat aan te pakken.

Het is geenszins een 'nationaal crisiscentrum 2.0', maar een nieuw, overkoepelend agentschap, dat los van elke federale overheidsdienst mensen, instellingen en overheden verbindt en vervolgens gefundeerde beslissingen neemt, om een systemische crisis te bedwingen, of om expertise aan te bieden bij minder complexe crisissituaties.

Het liefst baseert het zich daarvoor op de bottom-upaanpak, waardoor bijvoorbeeld de lessen uit de succesvolle vaccinatiecampagne (vooral een verwezenlijking van de lokale besturen) en de ervaringen van de zeer frequente lokale crisisaanpak worden meegenomen. Een nationaal crisiscentrum kan dan nog steeds als crisiscel onder de Federale Overheidsdienst Binnenlandse Zaken blijven opereren, voor alle crises die de hulpverleningsdisciplines vereisen

(politie, brandweer, civiele bescherming). Daarnaast adviseerden we dat elke overheidsdienst (federaal en regionaal) een volwaardige crisiscel uitbouwt, traint en inzet bij een situatie die de expertise ervan vereist.

Een BEMA zit een niveau hoger, omdat het, in tegenstelling tot het bestaande Nationaal Crisiscentrum, niet louter faciliteert en coördineert, maar alle partijen betreft (gemeenten, provincies, regio's en federaal, maar ook experts en reservisten), en snel en adequaat beslissingen kan nemen, om een crisis te beheersen.

Om zo'n BEMA te realiseren, is er wel de politieke en maatschappelijke bereidheid nodig om enkele mythes over crisisbeheer bij te stellen en de aanpak ervan gepast bij te sturen. In dit boek sneuvelen er tien mythes. Ik voeg daar nog graag eentje aan toe: de mythe dat je als kernkabinet of raad van bestuur bezig moet zijn met het operationeel beheersen van de crisis.

Ministers, en bij uitbreiding de politiek verantwoordelijken, moeten een duidelijke stip aan de horizon zetten, de weg ernaartoe bepalen en de grenzen duidelijk aangeven, om de consequenties van de genomen maatregelen te bestrijden. Maar zij moeten zich niet inlaten met het becijferen van het aantal mondkmaskers dat in voorraad moet zijn, of met hoeveel mensen je op restaurant aan tafel mag. Die maatregelen moeten genomen worden door crisisexperts. In de coronacrisis hadden de beslissingen over de opschaling in de ziekenhuizen of de aankoop van persoonlijke beschermingsmiddelen (om maar enkele te noemen) door een BEMA genomen moeten worden.

Hoe de samenleving dan ondersteund moet worden met technische werkloosheid, premies allerhande en langetermijninitiatieven om het maatschappelijke weefsel onder stress te versterken, dat is dan aan de politici om te bepalen. Tijdens de coronacrisis waren zij maar al te vaak brandjes aan het blussen (wat absoluut hun taak niet is), terwijl ze bezig hadden moeten zijn met de 'purpose'. Waar gaan we samen heen? Hun rol in het crisismanagement, samen met die van het parlement, is dus het bepalen van een duidelijk kader.

Dit naar analogie met bestuurders en bij uitbreiding hun gedelegeerd bestuurder of CEO. Ook daar is het van groot belang om vanuit een heldere en betekenisvolle purpose te vertrekken en tijdens onheil het operationele beheer over te laten aan wie het dichtst bij de plaats van incident staat (zowel letterlijk

als figuurlijk). Ook hier geldt de opdeling tussen 'het lokale' dat met de brand bezig is en 'het overkoepelende' dat met de consequenties van die brand aan de slag gaat. De bestuurders en directieleden moeten werk maken van wat belangrijk is voor de hele organisatie en zelfs bij uitbreiding voor het systeem waar de organisatie deel van uitmaakt. Binnen dit boek komt het scheppen van een helder kader dan ook scherp aan bod, onder het mom van 'organising with crisis in mind'. Of zoals de auteurs het noemen: crisis governance.

Een tweede mythe die ik nog wou toevoegen, meteen ook de titel van dit boek, is dat we alles onder controle kunnen houden. Dat idee zit bij zoveel bedrijven, overheden en administraties diepgeworteld, dat zelfs bij de eerste ernstige signalen van een coronapandemie niemand echt proactief en adequaat in actie schoot, noch bij het Nationaal Crisiscentrum, noch bij de Federale Overheidsdienst Volksgezondheid, noch bij de federale of de regionale regeringen. 'Wir schaffen das' was ook een Belgische attitude!

Toch tonen tal van gebeurtenissen die zich de voorbije jaren voordeden dat onze samenleving en systemen alsmear complexer worden en dat de gevolgen daarvan een gigantische impact kunnen hebben op die samenleving en systemen. Ga zelf maar na hoe toenemende terroristische dreigingen, geopolitieke verschuivingen en volatiliteit op de financiële markten desastreuze gevolgen hadden. Er is dus bitter weinig onder controle, en de illusie van een systemische crisis die we kunnen 'managen' lijkt verder af dan ooit.

Beide mythes (en nog een stuk of negen in dit boek!) verwijzen ook naar mijn uitgangspunt: welke risico's kunnen en willen we beheersen, en hoe zullen we volgende grote crises aanpakken? Als we het erover eens zijn dat een risicoloze samenleving een illusie is, dan moeten we ons een denkwijze eigen maken waarmee we wendbaar en veerkrachtig kunnen omgaan met onverwachte situaties die mogelijk tot onheil leiden. Dat doen we het best voor het volgende onbekende ons overvalt, en het liefst met kennis van zaken en in een netwerkstructuur die alle kennis en expertise samenbrengt, om de samenleving maximaal te ondersteunen.

Maar die samenleving moet ook beter voorbereid worden qua weerbaarheid en veerkracht. Het was een lichtpunt tijdens de COVID-crisis dat bepaalde delen van de samenleving spontaan een duidelijke weerbaarheid en veerkracht vertoonden. Spijtig genoeg vertoonden andere delen van de samenleving barsten en is de schade nog niet te overzien.

Ik ben ervan overtuigd dat de inzichten die de auteurs in dit boek aandragen niet enkel zullen bijdragen om mythes over crisisbeheer te doen sneuvelen, maar dat ze ook op het gepaste moment komen. Ze kunnen bestuurders van bedrijven en organisaties, beleidsmakers en hulpverleners helpen snel te schakelen, waardoor ze een wezenlijk verschil maken om sneller op toekomstige crises te kunnen anticiperen, maar zeker ook om crisisbeheer naar een hoger niveau te tillen. En als we daar dan nog eens een BEMA aan kunnen toevoegen, hebben we met z'n allen geleerd en een grote stap voorwaarts gezet naar een veiligere samenleving.

Prof. dr. Marc Sabbe
Kliniekhoofd Dienst Urgentiegeneeskunde UZ Leuven
Deeltijds Gewoon Hoogleraar Urgentiegeneeskunde KU Leuven
Academische coördinator Interuniversitaire Postgraduaatopleiding
Rampenmanagement





LEESWIJZER

Hoe maak je een organisatie efficiënt en effectief, boek je winst en ben je succesvol, maar kun je ook overleven als het echt misloopt? Die vraag hield ons de voorbije jaren op professioneel vlak sterk bezig. De coronapandemie die ons in maart 2020 zowel letterlijk als figuurlijk in een 'overlevingsmodus' duwde, zorgde ervoor dat die vraag nog meer prangend werd. Want plots ging het niet meer over hoe we anderen zouden helpen of adviseren, maar over hoe we zelf moesten omgaan met fysieke, mentale en financiële gezondheid. En niet alleen voor onszelf, maar ook voor onze geliefden, familie, vrienden en collega's op het werk.

Als gepokte en gemazelde crisisexperten is dat toch een koud kunstje?, horen we je al denken. Ons antwoord: **dat is een mythe!** Het ultieme 'crisiskookboek', zo een met alle recepten, tips en tricks voor elk type onheil en hoe je dat in een handomdraai meesterlijk oplost, bestaat niet. Het is ook niet zo dat er voor elke situatie een hapklare oplossing voorhanden is. Ook dat is een mythe. En hoe langer je er over nadenkt, hoe meer vastgeroeste denkbeelden we nog tegenkomen omtrent crisismanagement, -communicatie en -beheer.

Nee, we kunnen niet alles 'managen', en ook het idee dat we alles onder controle kunnen houden is een illusie. De wereld is in crisismodus, chaos is het nieuwe normaal, en zelfs een superheld wordt wel eens geconfronteerd met een 'wicked' of gemeen probleem.

Vanuit die insteek voerden we gesprekken, met elkaar, maar ook met heel wat bedrijfsleiders en bestuurders van grote en kleine organisaties. We wilden weten hoe zij dit gemene probleem, dat COVID-19 heet, probeerden te ontwarren. Hoe kijken ze terug op wat er gebeurd is, en hoe blikken ze vooruit op toekomstige uitdagingen?

Het mag misschien vreemd lijken, maar het was geruststellend om vast te stellen dat ook zij non-lineariteit, paradoxaal denken en handelen, en organiseren met crisisbeheer in het achterhoofd als heel gewoon beschouwen. Ook zij beschouwen chaos als het nieuwe normaal.

Met die insteek starten we het inleidende hoofdstuk **Organizing with crisis in mind**. Vanuit de vaststelling dat de coronacrisis ons nog maar eens duidelijk maakte hoe onstabiel de wereld rondom ons is, maar ook dat het een illusie is dat we orde in de chaos kunnen brengen (behalve hier en daar misschien een kleine oase van rust en kalmte).

Daarom is het volgens ons noodzakelijk om na te denken hoe we meer veerkracht in onze organisaties en samenleving kunnen brengen. Hoe je organisatie, maar ook team, stad of land kunt organiseren met de volgende crisissituatie in gedachte. Hoe je met andere woorden aan 'crisis governance' kunt doen.

Organisaties zijn complexe systemen, gemaakt door de mens om een hoger doel en specifieke doelstellingen te bereiken. Maar net daarom gaat het in organisaties met schering en inslag mis. En wanneer het zo misloopt dat de levensvatbaarheid van de organisatie wordt bedreigd, dan spreken we over een crisissituatie.

In het volgende hoofdstuk **Mythe 1: alles is onder controle!** stellen we vast dat organisaties over het algemeen goed zijn in het bereiken van hun doelstellingen, het streven naar efficiëntie en, in bepaalde gevallen, het optimaal uitrollen van de groeistrategie. Maar anderzijds bereiden ze zich niet of onvoldoende voor op gebeurtenissen die op het eerste gezicht onmogelijk lijken. Veel organisaties worden liever niet met zo een doemscenario's geconfronteerd, omdat ze intrinsiek streven naar succes in het behalen van doelstellingen.

Door rigide plannen en ijzeren wetten op te maken, creëren ze de illusie dat 'alles onder controle' is. Het doel is echter niet om alles onder controle te krijgen, maar wel om een organisatie zo op te zetten dat ze in turbulente tijden meer kans heeft om te overleven en nieuwe kansen te grijpen.

Kansen grijpen is onlosmakelijk verbonden met het nemen van risico's. En een risico is enkel een risico als je erom geeft. Bij elke kans op gevaar – maar evengoed op succes – wordt de waarschijnlijkheid ervan individueel gepercipieerd.

Omdat we zo graag succes hebben en gevaar willen uitsluiten, houden we ons vast aan de volgende mythe, **Mythe 2: de kans is klein dat een risico een crisissituatie wordt.**

Toch stellen we vast dat er steeds meer grootschalige risico's zijn die ongewenste gebeurtenissen veroorzaken. Veel indicatoren wijzen erop dat gebeurtenissen die kunnen leiden tot crisissituaties vaker voorkomen. Het domein van het risicobeheer zit bijgevolg in een transitie, omdat we collectief risico's verkeerd inschatten. Vandaar de noodzaak om onze organisaties voor te bereiden, te laten overleven en vooral te leren terug- (of vooruit) veren tijdens een crisisperiode.

In **Mythe 3: om te overleven, moet je vooral efficiënt zijn** stellen we vast dat te veel focus op efficiëntie wel eens het overleven van een organisatie kan bedreigen. Want om hyperefficiënt te zijn, moet je ballast overboord gooien. Daardoor bouw je echter geen veerkracht op en kunnen schokken heel snel tot barsten en breuken leiden.

Om op korte termijn te kunnen overleven, moet je een enorm aanpassingsvermogen ontwikkelen en met grote snelheid op uitdagingen kunnen ageren. Daarvoor heb je die veerkracht nodig. De restaurants die tijdens de coronacrisis snel naar online werken, afhaal en leveringen overschakelden, die leggen de basis voor overleven op lange termijn. Want om op lange termijn te overleven, moet je al tijdens een crisissituatie opportuniteiten zien en opzoeken. Wanneer een organisatie een periode van crisis doormaakt, ontstaan er zo talloze kansen om te innoveren, sympathiekapitaal te verhogen, de werking te optimaliseren en de strategische doelstellingen op de realiteit te enten. Maar om zowel op korte als op lange termijn veerkracht te tonen, moet je eerst de initiële schok overleven. En dat vereist strategische keuzes!

Je organisatie veerkrachtiger maken is de kern van crisis governance. Veerkracht oefenen doe je niet op een rustige zwembijver in Limburg, maar het best in woelig vaarwater, want dat leert de organisatie flexibiliteit en inventiviteit. Dat is de insteek van **Mythe 4: succesvolle organisaties houden van stabiel vaarwater.** Wie zich enkel reactief voorbereidt op een mogelijke crisis, komt vaak hopeloos te laat, en riskeert de 'window of recovery' te missen en in een neerwaartse spiraal terecht te komen, die vaak resulteert in het afsterven van een deel van de organisatie of zelfs het definitieve einde ervan betekent.

Strategische veerkracht zit verweven in elk proces binnen een organisatie en zet aan om vroegtijdig problemen te detecteren, maar ook opportuniteiten, en leidt tot duurzame resultaten. Het gaat om het cultiveren en gebruiken van chronische onrust doorheen de organisatie, die voor een continue stroom van kleine bedreigingen zorgt en die ons scherp houdt, om ook succesvol te zijn en te overleven als we echt botsen.

Als we onze organisaties veerkrachtig en weerbaar willen maken, moeten we dan niet een plan hebben, dat we vervolgens stap voor stap uitvoeren? Dat vraagstuk pakken we aan in **Mythe 5: met een plan in de hand kom je door het hele land**, waardoor we het thema uit het vorige hoofdstuk vanuit een ander perspectief benaderen.

Vandaag is plannen en checklists maken en aanpassen in veel organisaties de kerntaak geworden van vele compliance-, preventie-, incident-, *business-continuity*- en crisismanagers. Alleen toont onderzoek aan dat er een gigantisch verschil is tussen een plan dat opgemaakt is om je dagelijks activiteiten uit te voeren, en een dat opgemaakt is om tijdens een crisissituatie mee aan te slag te gaan. Een plan dat opgemaakt werd tijdens een stabiele periode werkt niet tijdens een onstabiele periode.

De meest succesvolle reflexen, ideeën, concepten en oplossingen ontstaan nu eenmaal door wie zich in het nauw gedreven voelt. Tijdens een organisatorische crisisperiode is het voor de top van de organisatie een doel om emergente strategieën te laten ontstaan vanuit de diverse lagen van binnen en buiten de organisatie. Strategische teams beslissen dan over strategieën die op verschillende schalen zijn ontstaan.

In een wereld waarin chaos en orde steeds moeilijker in balans kunnen worden gehouden, kun je niet verwachten dat je alles op voorhand kunt voorspellen, weten en plannen. Wel kun je je organisatie en het netwerk errond opbouwen op een manier dat ze ook onverwachte schokken kunnen opvangen en problemen zonder plan kunnen aanpakken. Anders gezegd: zodat je organisatie meer 'resilient' wordt.

Een crisiscommunicatieaanpak, een *business-continuity*-oefening, een *contingency*-plan, een interview met de crisismanager en preventiemanager, een lezing over *crisis leadership*, een pluim voor de eerstelijnsinterventieploeg. Het

zijn maar enkele van de vele tactische en operationele domeinen waar goede managers hun weg in vinden. Stuk voor stuk gaan ze op hun manier ook allemaal over het blussen van brandjes met het liefst zo weinig mogelijk nevenschade en met een snelle terugkeer naar de normaliteit. **Mythe 6: een crisis is brandjes blussen** gaat over de strategische keuzes van een bestuur over hoe er het liefst met disruptie wordt omgegaan, op elke schaal, en zowel voor, tijdens en na ongewenste gebeurtenissen. Hoe geven we onze organisatie vorm, welke efficiëntie laten we toe, en wanneer bedreigt die efficiëntie onze veerkracht?

De voorbereiding van een organisatie op crisisbeheer staat bol van de paradoxen. Dan komt het bestuur in actie om daarmee om te gaan. Maar crisismanagement gaat ook over tactisch juiste zaken doen en over de manier waarop een organisatie in staat is zich razendsnel om te vormen naar een machine die kan overleven!

Dat doe je vaak door gewoon sterk management te voeren. In een crisisperiode komt dat neer op een hogere frequentie van communicatie tussen de essentiële teamleden en dat kun je structureren via een *'battle rhythm'* dat een efficiënt besluitvormingsproces in stand houdt. Daarbij helpt het om het proces te verdelen in de domeinen van de zogenaamde 'gouden driehoek' (management, operaties en communicatie) en aan de hand van *'hotplanning'*. Een crisis doorstartelen houdt inderdaad vaak brandjes blussen in. Maar ook brand blussen kun je heel gestructureerd en doordacht doen, op basis van een sterk managementproces en vertrouwen in de expertise van de betrokken teams.

Wie 'sterk managementproces' zegt, denkt vaak onbewust aan sterk leiderschap. *Unity of command!* De mens met de meeste sterren en strepen volgen! In **Mythe 7: bij een crisissituatie hebben we één sterke leider nodig** argumenteren we dat het niet om de leider, noch om zijn of haar leiderschapsstijl gaat, maar over het voorbereiden, faciliteren en gebruiken van structuren van autoriteit en samenwerking, om bronnen en middelen als activiteiten binnen en tussen netwerken van organisaties te coördineren. Het is een illusie dat één sterke leider het alleen zal redden.

Om grote crises aan te pakken en te overwinnen, moet er samengewerkt worden, transdisciplinair, en binnen een netwerk dat indien nodig selectief wordt uitgebreid met extra kennis, expertise of capaciteit. Dat succesvol laten verlopen vereist leiderschap, maar dan van meerdere leiders, die samenwerken

om de betrokken organisaties in de juiste richting te sturen en problemen adequaat aan te pakken.

Bij elke crisissituatie willen we ook iemand horen en zien die ons vertelt wat er precies aan de hand is en die onze onzekerheden wegneemt. Volgens communicatie-experts doen woordvoerders en communicatieteams dat het best met een goede dosis empathie en hopen transparantie. **Mythe 8: crisiscommunicatie staat of valt met empathie en transparantie** houdt dat vastgeroeste idee tegen het licht en stelt vast dat je het met beide alleen niet redt. Crisiscommunicatie is niet enkel hard labeur, er is ook nog een flinke dosis strategisch inzicht en *organizational awareness* vereist om met crisiscommunicatie zo optimaal mogelijk het verschil te kunnen maken tussen overleven en *game over*.

Crisiscommunicatie is ook niet louter een uitvoerende taak; het begint bij de raad van bestuur, bij het neerzetten van de waarden en normen van de organisatie. Crisiscommunicatie is meer dan informatie of data vrijgeven. Het start met luisteren, voelen en absorberen, bij de eigen medewerkers en bij iedereen die zich betrokken voelt bij de organisatie. Crisiscommunicatie begrijpt de processen, de verhoudingen en de systemen binnen en buiten de eigen organisatie. Goede crisiscommunicatie gaat niet om scores met lekkere oneliners, zelfs al zijn die oprecht empathisch. Crisiscommunicatie wil impact genereren en positieve veranderingen in gang duwen.

Mensen zijn fouten makende machines. We stoten ons voortdurend aan dezelfde figuurlijke stenen, en na een turbulente periode is het makkelijk om te zeggen dat dit ons nooit meer zal overkomen. Toch zien we dat organisaties die op een gestructureerde manier leren van incidenten of ongevallen, en die ook bijna-ongevallen ernstig nemen door ze van nabij te onderzoeken, veel veerkrachtiger zijn en meer kans hebben om een crisisperiode succesvol door te komen.

Ondanks dat vele organisaties zich ervan bewust zijn dat leren uit fouten essentieel is, zien we dat leren weinig gebeuren. Ze leren vooral te weinig uit hun fouten, omdat ze snel terug naar business as usual terugkeren en een natuurlijke vrees hebben om zich kwetsbaar op te stellen. **Mythe 9: we leren uit onze fouten** bekijkt hoe we wel kunnen leren uit fouten, en hoe we daardoor als organisatie bepaalde waarschuwingssignalen sneller dan anderen kunnen

oppikken. Want als organisaties leren uit het verleden en systematisch vooruitkijken, zijn ze beter voorbereid op disruptie én transformatie.

De onlinecursussen crisismanagement en *'resilience building'* schoten tijdens de coronapandemie als paddenstoelen uit de grond. Zich aanpassen aan plotse verandering is echter inherent verbonden met mens en organisatie. Uiteraard hebben crisisteams nood aan vorming, opleiding, training en oefening in crisisbeheer. Maar die op louter crisis gerichte cursussen zijn maar een deel van het antwoord om een organisatie te redden van de ondergang als het echt misloopt.

Onze vaststelling in **Mythe 10: een crisissituatie kun je managen** is dat sterke bestuurders, CEO's en teams van nature juiste inschattingen maken en acties ondernemen, maar dat managen in de betekenis van 'beheersen' en 'in de juiste richting sturen' een illusie is. Crises kun je niet voorkomen, maar je kunt er wel goed of belabberd mee omgaan. We hebben geleerd dat een aantal principes altijd terugkeren bij goed bestuurd organisaties die de weegschaal van orde en chaos in balans weten te brengen. Daarom reiken we tien principes aan, waarmee je geregeld een realitycheck kunt uitvoeren, als een mentale katalysator, omtrent wat echt belangrijk is tijdens het omgaan met crisissituaties, turbulentie en chaos.

Als toegift laten we nog eenmaal alle bestuurders en bedrijfsleiders aan het woord. In de **Epiloog** vertellen zij hoe ze zich mentaal en fysiek gezond houden tijdens een crisissituatie, zeker als die maanden aanhoudt. Spoileralert: nee, ze gingen niet naar illegale lockdownparty's, ze stortten zich niet op extreme sporten, en ze verloren zich al helemaal niet in extravagante objecten.

