

Foute besluiten

In deze rubriek reflecteert managementadviseur Wim van Hennekeler op besluitvorming in organisaties. Hij laat zien welke bewuste en onbewuste processen spelen bij het nemen van besluiten.

CRISIDEMPERS EN CRISISBENUTTERS

Als er één citaat de laatste tijd vaak gebruikt is, dan is dat wel Winston Churchill's raadgeving 'Never waste a good crisis'. Hij bedoelde hiermee dat je lering moet trekken uit de situatie die tot de crisis leidde en van het momentum gebruik moet maken. Dan kun je echte veranderingen aanbrengen om een vergelijkbare nieuwe crisis te voorkomen, voordat de oude patronen en paradigma's die tot de crisis hebben geleid weer opduiken. Zo bekeken is elke crisis een kans. In hoeverre pakken organisaties die nu, voor zover dat kan? En, specifiek, organisatieprofessionals?

Zoals zoveel in het leven van veel managers, moet volgens hen ook deze crisis 'gemanaged' worden. Maar waar komt dat crisismanagement eigenlijk op neer? Hier doen zich verschillende varianten voor. Sommige bedrijven gaan fors snijden in hun kosten. Immers, de verkopen lopen terug, de inkomsten daardoor ook, alle reden dus om de kosten te reduceren. Een reactie die van alle tijden is. Deze is daardoor eerder een reflex dan dat er geleerd wordt van de crisis om structurele vernieuwingen door te voeren. Integendeel. Er verandert in feite niets. Ook bedrijven die uitsluitend om kostenredenen overschakelen op meer thuis werken vallen in deze groep, zolang ze niet nadenken over hoe zij hun werkprocessen en onderlinge communicatie wezenlijk anders kunnen organiseren.

In de praktijk komt crisismanagement in feite vaak neer op het beteugelen van een crisis. Het voorkomen van

al te negatieve effecten. Dat is ook wat professionele crisismanagers doen bij een ingrijpende crisis die een specifieke organisatie treft. Denk aan situaties als een ernstig ongeval in een fabriek, een *product recall*, of een datalek waardoor gegevens van klanten op straat komen te liggen. Bedrijf in opspraak. Paniek. Crisismanagers gaan meteen aan de slag, vaak met expertise in public relations. Doel is om de schade in de beleving van klanten, media, stakeholders en publiek zoveel mogelijk te beperken. Zij proberen de crisis zoveel mogelijk te laten overwaaien. Crisismanagers zijn vaak crisisdempers.

Ook in die situatie verandert er in wezen niets en wordt, Churchill indachtig, de crisis wel degelijk verspild. Tenzij er structureel wordt gekeken naar de onderliggende patronen die de crisis hebben veroorzaakt en ervan wordt geleerd hoe de zaken wezenlijk anders kunnen worden georganiseerd om dit soort crises in de toekomst te vermijden. Dat is niet alleen de verantwoordelijkheid van de crisismanagers, maar vooral van de leiding van de organisatie.

De huidige coronacrisis is aan de ene kant anders dan de crisissituaties uit deze voorbeelden. Immers, we hebben er allemaal mee te maken. Het is niet een crisis die slechts een enkele organisatie treft. Aan de andere kant geldt: de effecten van deze crisis verschillen enorm van organisatie tot organisatie. Veel bedrijven zien hun omzetten kelderen, maar bij andere is dat minder het geval,

HOE KAN HET DAT HET ENE BEDRIJF HET NU AANMERKELIJK BETER DOET DAN HET ANDERE IN DEZEELFDE SECTOR?

of doet zich zelfs het omgekeerde voor. Voor sommige instellingen en overheidsorganisaties is het lastig opereren met veel minder financiële armslag, voor andere is het hard aanpoten en kan men het werk nauwelijks aan. Weer andere organisaties worden rechtstreeks in hun voortbestaan bedreigd. Als zodanig is deze generieke crisis toch ook weer een specifieke, omdat de verschijningsvorm sterk per organisatie verschilt.

Daarmee liggen de gevaren van het traditionele crisismanagement ook nu op de loer. Men werkt dan als het ware naar het 'oude abnormaal' toe, al zal dat wellicht een illusie blijken. We hebben daarom niet alleen crisismanagers nodig, maar vooral 'crisisbenutters': mensen binnen organisaties of adviseurs van buiten die gefocust zijn op hoe maximaal gebruik te maken van de crisis om wezenlijke vernieuwing tot stand te brengen waar de markt of de samenleving in feite om vraagt. Bijvoorbeeld veel sterkere innovatie en (digitale) transformatie, maximaal inzetten op duurzaamheid, nieuwe ecosystemen rondom de organisatie bouwend – of een combinatie van dat alles. Er zijn de laatste tijd best de nodige mooie voorbeelden van bedrijven die radicaal een andere koers inzetten. Ook bedrijven waar je het misschien niet direct van zou verwachten. Het luxe automerk Bentley besloot onlangs geheel over te stappen op elektrische auto's en alleen maar voertuigen te produceren die gedurende hun hele leven klimaatneutraal zijn. Dus niet een elektrische variant naast een heel modellengamma op fossiele brandstof, zoals vrijwel alle andere merken doen. Nee, gewoon 'bam!', een enorme omslag. En dat ook nog in een segment waarin de *sound* van de auto door kopers belangrijk wordt gevonden, terwijl elektrische auto's van alles hebben, behalve een *sound*.

Hoe zou zo'n radicaal, gewaagd besluit tot stand zijn gekomen? Er zal best veel interne discussie zijn ge-

voerd. Maar er zullen ook crisisbenutters bij te pas zijn gekomen. Mensen die niet in de mainstream meelopen, die de vinger willen krijgen achter de redenen waarom het tot dusverre gelopen is zoals het gelopen is, die sterk zijn in lateraal denken, en weten dat domme vragen niet bestaan, alleen domme antwoorden.

Ook leiders moeten crisisbenutters zijn. Eén van de meest interessante ontwikkelingen in het covid-19 tijdperk vind ik de verschillen in impact van de crisis bij soortgelijke bedrijven in dezelfde branche. Verschillen tussen branches zijn uiteraard evident. De reissector heeft het heel moeilijk, terwijl veel retail- en supermarkten een topjaar draaien. Maar hoe kan het dat een bedrijf het nu aanmerkelijk beter doet dan een concurrent in dezelfde sector? Die verschillen zien we wel degelijk, bijvoorbeeld in de financiële sector. We zitten nog midden in deze tornado, maar ik kan haast niet wachten op een vergelijkend onderzoek straks naar hoe het komt dat soortgelijke bedrijven zo verschillend in coronatijd presteren. Het zal vast iets met leiderschap te maken hebben. En met de mate waarin dat leiderschap de crisis probeert te dempen dan wel te benutten.

Wim van Hennekeler is hoofd van Consulting Benelux bij Cognizant en auteur van *Foute Besluiten*.

