

Interview

Kenny Meesters:

'Mensen klampen zich te zeer vast aan processen'

Met een sterk veranderende wereld neemt complexiteit en onzekerheid toe. Zelfs het concept crisis is vandaag de dag fluïde, betoogt **Kenny Meesters**, expert in crisismanagement en universitair docent aan Tilburg University. En dat realiseert men zich in leiderschapsfuncties onvoldoende. 'Controle is een illusie.'

Door Philip Willems

Kenny Meesters houdt zich sinds tien jaar bezig met crisismanagement. In hoofdzaak richt hij zich op informatiemanagement: hoe verspreidt zich cruciale informatie en belangrijke know-how bij een crisis. Wat gaat goed bij het beheersen van crises, wat moet beter? Hoe effectief is de leiderschapsstructuur?

De universitaire docent zag in de afgelopen jaren heel wat crisisdossiers de revue passeren. In 2012 al hielp hij Cordaid met de processen voor de informatievoorziening in de nasleep van de aardbeving in Haïti (2010). Voor de Europese Unie en de Verenigde Naties houdt hij zich bezig met (onder andere) *artificial intelligence*, de inzet van data bij crisisbeheersing. In Nederland versterkte hij het Landelijk Operationeel Team-Corona (LOTC), eveneens als informatiespecialist.

De boardrooms van het bedrijfsleven zijn niet zijn domein – maar op eigen titel kijkt Meesters ook met belangstelling naar crises daar, zoals naar het leiderschap in de Schipholcrisis van 2022. Een interview met een outsider in de Nederlandse boardroom – zij het wel een outsider met zicht op leiderschap en een uitstekend profiel om bestuurders en commissarissen waardevolle kennis te brengen.

U bent crisisexpert. Zonder dramatisch te willen klinken; het lijkt de afgelopen jaren wel onafgebroken crisis. Er is sprake van een coronacrisis, een klimaatcrisis, een arbeidsmarktcrisis, een gascrisis en een inflatiecrisis – om er enkele te noemen. Overdrijven we met z'n allen, of is er echt zoveel crisis?

'Ik denk niet dat er sprake is van overdrijving. Het lijkt er wel degelijk op dat er veel frequenter sprake is van crises – of je het nu hebt over de omstandigheden waarin bedrijven opereren of over overheden. Bovendien verandert de aard van de crises waar we in zitten. Bij een crisis denken we in de regel aan fysieke risico's die tijd- en plaatsgebonden zijn: een brand, een explosie, een

'Nederlanders hebben erg de neiging om een beslisproces te bouwen rond begrippen als proces, goed uitdenken, het verstandige doen, verantwoording'

aardbeving. Maar als je kijkt naar het nieuws van de afgelopen maanden, dan krijg je items als de boerenprotesten, economische krapte, de oorlog in Oekraïne, asielopvang, arbeidsmarktkrapte, de immer aanslepende coronapandemie. Dat zijn geen crises meer in de zin van een tijdsgebonden onverwachte gebeurtenis die we het hoofd moeten bieden. In het geval van corona wordt zelfs de vraag gesteld: "Is dit nog wel een crisis?" Veel mensen denken er liever niet meer aan en hebben vooral hun bewegingsvrijheid voor ogen. Dat is een heel andere reactie dan bij een crisis-crisis, waarbij de meeste mensen denken: hop, aanpakken dit.'

Hoe veranderen crises specifiek?

'Natuurlijk zijn er nog steeds ouderwetse crises, en ook zijn aanslepende crises van alle tijden. Alleen, we krijgen steeds meer van dit soort aanslepende situaties. Oorzaak is dat onze samenleving veel complexer is geworden. Waar een aardbeving in China vroeger een lokale aangelegenheid was, kan zo'n ramp tegenwoordig *supply chains* in de hele wereld aantasten. Of denk aan dat schip dat in het Suezkanaal kwam vast te zitten, waardoor wereldwijd de prijzen stegen. In crisisjargon spreken we van uitstralingseffecten.

Dit zijn dan nog de traceerbare voorbeelden. Maar neem klimaatverandering, en de verwevenheid daarvan met inflatie via allerhande prijsstijgingen. Door klimaatverandering sterven meer mensen in Europa dan door

plaatsgebonden rampen. En inflatie treft letterlijk iedereen. De verwevenheid en afhankelijkheden in dit soort crises zijn fysiek, economisch, en treffen wet- en regelgeving. Zie maar de stikstofregels, die vervolgens ook weer uitwerken in de bouw. Het moge duidelijk zijn: dit zijn wel degelijk allemaal crises. Ze zijn alleen een stuk lastiger te doorgronden en te managen.’

Hebben bestuurders grip op crises, anno 2022?

‘Voor de goede orde: het meest direct betrokken ben ik bij crisismanagement van overheden, maar op basis van mijn interacties met allerlei organisaties, durf ik toch met enige zekerheid te zeggen dat bestuurders vaak te star zijn. Zeker in Nederland is mijn beeld negatief, met name bij grote organisaties met een (semi-)publieke taak of verantwoordelijkheid. Nederlanders hebben erg de neiging om een beslisproces te bouwen rondom begrippen als proces, goed uitdenken, het verstandige doen, *accountability* ook. Samengevat is de visie dan: “We richten het proces professioneel in, en dan zien we wel wat de uitkomst is. Belangrijk is dat we onze acties op basis van het proces kunnen verantwoorden.” In beginsel vind ik hier wel wat voor te zeggen. Door de jaren heen zijn wij Nederlanders immers enorm succesvol geweest met het sturen op proces en het efficiënt inrichten van onze organisaties. We hebben een ontzettend goed georganiseerd land en sterke ondernemingen. Alleen is dat sturen op proces in crisistijd sleets aan het worden, zeker in het huidige tijdsgewricht’

Kunt u dat toelichten?

‘Alle organisaties hebben draaiboeken voor allerlei soorten crises. Vooral wat betreft IT-beveiliging – denk aan cybersecurity – kunnen die draaiboeken bijzonder uitgebreid zijn, met grote aantallen scenario’s. Maar hoeveel waarde precies moet je aan die scenario’s hechten? Je kunt er donder op zeggen dat elke organisatie vroeg of laat voor een situatie komt te staan waarin het draaiboek niet opgaat. Hoe complexer de wereld, hoe minder waarde alle scenario’s hebben. Sterker, een draaiboek geeft je dan een *false sense of security*. Zo van: “We hebben een draaiboek en een certificaat van veiligheid, dus het



Kenny Meesters

studeerde technische bedrijfskunde aan hogeschool Fontys in Eindhoven en innovatiewetenschappen aan de Eindhoven University of Technology. Na enkele jaren als consultant in het bedrijfsleven te hebben doorgebracht, richt hij zich sinds 2012 op een academische tak van sport: informatiemanagement in crisissituaties. Zo deed hij onderzoek op dit gebied aan de TU Delft, en inmiddels is hij met dezelfde specialisatie docent en onderzoeker aan Tilburg University.

Naast het werk op de universiteit is Meesters in meerdere crises actief betrokken geweest als adviseur of informatiemanager. Zo hielp hij Cordaid in Haiti in 2012 (in de nasleep van een grote aardbeving in 2010), was hij betrokken in Nepal (2015) en in Indonesië (2018). Hij heeft aanstellingen bij de Europese Civiele Bescherming (UCPM) en de Verenigde Naties (UNDAC), en geeft trainingen bij diverse organisaties op het snijvlak van crisissituaties en informatiemanagement.

komt wel goed.” Nou, als ineens allerhande persoonsgegevens van je klanten op straat liggen kun je dat certificaat wel tevoorschijn halen, maar je hebt er niets aan om de effecten van het incident te beslechten. Wat je soms ziet, is dat het proces iets is geworden om je achter te verbergen. Mensen voelen wel aan dat de werkelijkheid te complex is geworden om in scenario's te vatten en klampen zich juist extra vast aan alle procedures. Zodat zij in ieder geval niet de schuld kunnen krijgen als het misgaat, want ja, ze hebben toch het proces gevolgd? Terwijl het bedrijf misschien op omvallen staat! *Cover your ass tactics*, wordt dat wel genoemd. Of in ziekenhuistaal: operatie geslaagd, patiënt overleden.'

Wat moet er anders?

'Ik pleit er niet voor om risico-identificatie af te schaffen. Natuurlijk zijn er vaste risico's en heb je generieke middelen als bedrijfshulpverlening en cybersecurity nodig. Certificering, training en processen zijn dan eveneens nuttig. Maar daarnaast moeten we ons realiseren dat in toenemende mate niemand voorbereid zal zijn op rampen en crises. De vraag wordt dan: "Heb ik als organisatie de competenties in huis om met het onbekende om te gaan?" En als ik ze niet heb: "Kan ik ze snel in huis halen?"'

Wat betekent dat concreet?

'Ik geef een simpel voorbeeld. Toen de coronacrisis net was uitgebroken, stond bij ons op de universiteit online lesgeven nog in de kinderschoenen. Plots hadden we tientallen licenties nodig voor de videosoftware van Zoom. Maar al die licenties gingen op dat moment zoveel geld kosten dat dit een aanbestedingstraject zou betekenen. Uiteindelijk is het opgelost doordat de IT-beheerder zijn eigen creditcard trok en alvast een aantal licenties kocht. Zo konden de belangrijkste lessen van start. De les is in dit voorbeeld dat een creditcard een handig middel is dat de universiteit in staat stelt om snel te schakelen als zich tijdens een crisis onverwachte kosten aandienen. Met andere woorden, elke organisatie dient zich de vraag stellen: "Wat hebben we nodig om snel te kunnen bewegen in een crisis?"'

Is dat te herleiden tot een aantal handvatten?

'Absoluut. Een hele belangrijke is *resources* beschikbaar hebben. Dat kan van alles zijn, maar voor alles is het geld en *human capital*. Wie zijn de mensen in alle lagen van de organisatie die snel kunnen schakelen en samenwerken in crisistijd? Dan zoek je in eerste instantie inhoudelijke experts: bij een pandemie heb je nu eenmaal virologen nodig. Maar daarnaast moeten ook bepaalde vaardigheden aanwezig zijn in de organisatie. Dan gaat het bijvoorbeeld om *situational awareness*. Ik geef een supersimpel voorbeeld uit mijn colleges. Stel, jij moet vandaag een scriptie inleveren, maar de printer is stuk. Iemand met *situational awareness* zal zich onmiddellijk afvragen: wat zijn de gevolgen hiervan en wat zijn mijn opties? Kan ik de docent bereiken? Heb ik een vriend met een printer? Wat zijn mijn andere opties? In het bedrijfsleven is het niet anders. *Situational awareness* is een voorbeeld van een competentie die je altijd nodig hebt in een crisis.

Worden inhoudelijke en procedurele talenten vervolgens ook in hun kracht gezet? Dat betekent bijvoorbeeld dat een organisatie tijdens een crisis ogenblikkelijk platter wordt gemaakt. Bureaucratische processen kunnen waanzinnig in de weg zitten op het moment dat een organisatie zich snel moet herconfigureren. Ben je daarop voorbereid?

Een derde belangrijk element is informatiemanagement. Ben je als organisatie in staat de effecten van een crisis snel in kaart te brengen? Weet je wie informatie heeft, wie informatie kan genereren en ook distribueren? Weet je welke specialisten je überhaupt nodig hebt? Heb je grip op wie allemaal de externe partners van de organisatie zijn en wat zij kunnen betekenen?'

Hoe orden je al die informatie? Je hoort bestuurders, en zeker ook commissarissen, nog weleens klagen dat ze bedolven worden onder bergen informatie.

'Dat herken ik. Informatie is het fundament om juiste keuzes te kunnen maken. Als je geen informatie hebt, ben je volledig aangewezen op ervaring en *gut feeling*. Bij informatie gaat het er eerst om de facetten van de

werkelijkheid in kaart te brengen, zodat je als organisatie zicht krijgt op de keuzes die je kunt maken en welke middelen je kunt mobiliseren. De juiste informatie moet bij de juiste persoon belanden, en in het juiste format. Wat je vaak ziet is bijna het tegenovergestelde, namelijk dat zoveel mogelijk informatie onder zoveel mogelijk mensen wordt verspreid, zodat iedereen zagezegd een grondige keuze kan maken. Maar zo werkt het niet. Je presenteert iemand dan geen duidelijke keuze, maar juist heel veel keuzes. Zoals: “Welke informatie moet ik tot me nemen? Welk spoor moet ik volgen?”

Informatievoorziening is blijktbaar bij veel organisaties een heikel punt?

‘Ik durf te zeggen dat het bijna nergens goed gaat. Onze huidige systemen en aanpak zijn vaak *push driven*. We hebben steeds meer informatiebronnen. Die bieden ons zelfs volautomatisch informatie, zoals via slimme sensoren. Vervolgens hebben we steeds meer kanalen om informatie te delen. Vroeger hadden we gesprek en brief. Toen kwamen de telefoon en de fax. Daarna kwam het internet. Nu hebben we allerlei communicatieplatforms, sociale media, e-mailsystemen. Bovendien is door internet een gigantische democratisering van informatie gaande. Iedereen kan tegenwoordig bij belangrijke informatiestromen. In veel organisaties wordt gedacht: hoe meer informatie, hoe beter. Want wie weet kan de ander er wat mee. Maar dat is helemaal niet zo, juist omdat we zo waanzinnig veel informatie kunnen generen, verzamelen en delen.’

Hoe krijg je dan wel de juiste informatie op de juiste tijd bij de juiste persoon?

‘Stel, jij gaat voor het eerst met de trein naar je werk. Ik kan jou informeren over alle treinen die rijden. Ik kan je ook doorverwijzen naar Google Maps, een app die zegt: “Vertel me waar je wanneer heen wilt en hoe, en ik geef jou exact de juiste informatie.” In een goed gemanagede crisis gaat het er vergelijkbaar aan toe. Je gaat, met een duur woord, netcentrisch werken. Dat betekent dat de officiële lijnen tijdelijk worden opgegeven en dat je een informatieplatform opzet waar vraag en aanbod elkaar vinden. Twee dingen zijn dan van belang. Enerzijds de

‘Mensen voelen wel aan dat de werkelijkheid te complex is geworden om in scenario’s te vatten en klampen zich extra vast aan alle procedures’

techniek: op dag één wil je nog wel met post-its op een glazen wand werken, op dag twee wil je wellicht een online platform voor informatie-uitwisseling. Waarbij overigens de informatiebehoefte sturend is en niet de techniek. Maar het belangrijkste is wat we al eerder aanstipten: human capital. Je wilt de juiste mensen bij elkaar hebben. In de regel heb je niet een stuwmeer aan informatie nodig, maar wel de juiste mensen om vragen te beantwoorden en de informatiestromen in goede banen te leiden.’

Kunt u een positief voorbeeld geven?

‘Ik breek graag een lans voor vertrekkend topman Ben van Beurden van Schiphol. Bij Schiphol heeft men het beleid dat op drukke momenten het kantoorpersoneel mee gaat helpen in de afhandeling van vluchten. Dat betekent dat men actief nadenkt waar in een crisis de talenten zitten en hoe ze die kunnen betrekken. Jammer dat zo’n organisatie dan alsnog wordt ingehaald door de werkelijkheid – in casu overigens een hele complexe situatie. Door de coronacrisis zijn veel werknemers uit de sector verdwenen. Tegelijkertijd is door alle staatssteun de krapte op de arbeidsmarkt enorm geworden. Nu komt het vliegverkeer plotseling weer enorm opzetten en bam, Schiphol zit in een *perfect storm*.’

Nog even naar dat netcentrische werken. Hoe weet je dat je de juiste mensen bij elkaar hebt en dat die samen de juiste informatie delen?

‘Elke situatie is anders, maar je kunt zo een lijstje maken. Zeker als je in een complex netwerk zit, wil je de belangrijke stakeholders bij elkaar hebben: technici, managers, aangevuld met een of meerdere experts met de

eerdergenoemde situational awareness. Ook benoemde ik al de externe partners. Dat kunnen klanten zijn, toeleveranciers, maar ook zomaar mensen van de overheid. Vanuit informatie-oogpunt geredeneerd: je moet ervan uitgaan dat alle informatie bestaat, maar de vraag wordt dan: wil ik die wel? En als ik de informatie wil, waar moet die dan vandaan komen. En heb ik de tijd om eraan te komen? Dit is een vrij technisch onderwerp, maar wat ik bedoel is dat je het communicatieplatform dat je opzet voor informatiedeling goed moet doordenken.'

Een goed proces voor informatiemanagement is ongetwijfeld essentieel. Maar werkt het naar uw ervaring ook altijd? Het is niet zo moeilijk voor te stellen dat ego's in de weg zitten, of allerhande belangen.

'Dat is nog een goed punt. In principe wil iedereen in de beginfase van een crisis hetzelfde: bedrijfscontinuïteit, of iets van die strekking. Op zo'n moment wil je – als dat de experts zijn die je nodig hebt – bestuurders, commissarissen en andere executives samen in een team hebben. *To rally behind the flag*, zoals de uitdrukking gaat. In een crisis slaan we de handen ineen. Als je dat niet doet, kan dat catastrofale gevolgen hebben.'

Hoezo?

'Nu crises complexer zijn, is het vaak moeilijker te overzien wanneer ze zijn begonnen of eindigen. Het begin van een crisis wordt vaak niet herkend. Dat was ook zo met de coronapandemie in Nederland. Mijn advies aan bestuurders: vraag jezelf af, samen met je collega's, bij een gevoel van onzekerheid: "Is dit een moment waarop we klanten gaan verliezen, reputatieschade oplopen en werknemers gaan lopen?" Zo ja, onderneem actie. Vraag je commissarissen maar om bij jou op kantoor te komen zitten. Doe je dit niet, dan kan de *window of opportunity* voorbij zijn. Een crisis kent meerdere fasen. Fase 1 is het moment om te zeggen: dit is iets van ons. Het is niet leuk, maar dit is iets om weg te managen, een crisis die we gaan aanpakken. Iedereen heeft nog hetzelfde doel, namelijk een oplossing. In fase 2 komen vragen als: oké, gaan we dit nou echt oplossen of kopen we het af? En wat zijn de consequenties? Stel dat er iets mis is met een product van

een technologieconcern, dat het in ieder geval anders is dan klanten hadden verwacht. De kans is groot dat techneuten zeggen: "We moeten een beter product maken." Terwijl de financiële mensen zeggen: "Kunnen we niet beter gewoon een schadeloosstelling betalen, en daarmee basta?" De belangen gaan uit elkaar lopen. In fase 3 wordt het nog ingewikkelder. Dat komen de grote vragen. In het geval van corona bijvoorbeeld: oké, we hebben nu een crisis die de maatschappij op veel verschillende manieren treft. Kunnen we deze crisis aangrijpen om Nederland duurzamer, veiliger, groener te maken? Als je fase 1 mist, dan wordt het heel lastig om van fase 2 en 3 nog wat te maken.'

Tot slot: u zegt dat commissarissen en bestuurders tijdens een crisis maar samen in een kantoor moeten gaan zitten. Dat is nogal wat. In het Nederlandse two-tier governancestelsel zijn raden van bestuur (en raden van commissarissen) gescheiden machten, die elkaar in evenwicht houden.

'Dit is ook weer een goed voorbeeld van hoe we specifiek in Nederland op zaken als accountability sturen. Waarom zou je niet de juiste experts bij elkaar zetten in crisistijd, ook al komen die van zagezegd gescheiden raden? De vraag is wie je wilt zijn als leider. Durf je zelf het initiatief te pakken en echt leiding te geven, of is de visie eerder: 'de boot drijvende houden'? En hoe wendbaar is jouw organisatie? In die zin zijn de lessen van crisismanagement ook lessen voor alledag. Als jij de competenties die nodig zijn voor crisismanagement pas gaat inzetten als er een crisis is, dan ben je natuurlijk te laat. Sterker nog, dan is er misschien niemand in je organisatie die begrijpt wat er nodig is. Leren omgaan met het onbekende zou in het lespakket van elke bestuurder moeten zitten.'



Philip Willems is zaken-journalist en adviseur. Eerder was hij onder meer chef economieredactie bij *Elsevier Weekblad* en hoofdredacteur van *Management Scope*.