



ALS ACTIE GEBODEN IS, MAAR REFLECTIE NIET MAG WORDEN VERGETEN

Leiderschap in crisissituaties

De juiste manier van leidinggeven is cruciaal in tijden van crisis. Maar welke eigenschappen behoren tot de aangewezen leiderschapskwaliteiten? Dat is per crisis en per niveau in de organisatie verschillend. Op het ene vlak werkt een mensgerichte aanpak beter, terwijl een andere situatie om een taakgerichte benadering vraagt.

F. VAN DER KORT

Frank van der Kort
is student Integrale
veiligheid.

'After the emergency, everyone's an expert'. Deze stelling is vaak van toepassing na een crisis. Achteraf vragen wij ons allemaal af hoe het in hemelsnaam zo vreselijk mis heeft kunnen gaan. In de media wordt hier eveneens uitvoerig over gesproken. Een regelmatig terugkerend onderwerp hierbij is de effectiviteit van de besluitvorming ten tijde van de crisis. De effectiviteit is in belangrijke mate afhankelijk van de stijl van leiderschap die tijdens crises wordt gehanteerd. Voor het hoofd BHV zijn het voorbereiden op en het adequaat optreden bij een calamiteit binnen een organisatie twee belangrijke hoofdtaken. Voor hem of haar is het daarom interessant om de achtergronden van leiderschap in crisissituaties te leren kennen, aangezien een verkeerd gekozen leiderschapsstijl vervelende consequenties kan hebben.

Binnen de verschillende managementtheorieën wordt vaak onderscheid gemaakt tussen taakgericht en mensgericht leidinggeven. Doordat van de autoriteiten wordt verwacht dat zij bij crises daadkrachtig handelen, ligt de keuze voor taakgericht leiderschap hier het meest voor de hand. Ondanks deze verwachtingen lijkt een combinatie van beide stijlen, mede rekening houdend met de toekomstige ontwikkelingen, echter het meest doeltreffend.

Een crisis?

Om helder te krijgen waarom de gehanteerde leiderschapsstijl een cruciale rol speelt bij het bestrijden van een crisis en wat de meest effectieve stijl is, is een uitdieping van het begrip crisis zinlijk.

Een crisis is "een ernstige bedreiging van de basisstructuren of van de fundamentele waarden en normen van een sociaal systeem, welke bij een geringe beslistijd en bij een hoge mate van onzekerheid noopt tot het nemen van kritieke beslissingen".¹ Onder deze definitie vallen verschillende typen crises met elk hun eigen effecten. Natuurrampen hebben bijvoorbeeld een directe impact op de fysieke en sociale veiligheid van burgers. Terroristische aanslagen daarentegen zijn, behalve een gevaar voor de fysieke en sociale veiligheid, ook een directe bedreiging voor de rechtsstaat en zorgen bovendien voor het ontstaan van angstgevoelens onder de bevolking.² Echter, een noodsituatie binnen

een organisatie valt dus ook onder deze definitie.

Ongeacht het type crisis zullen crisismanagers altijd voor lastige dilemma's komen te staan en kritieke beslissingen moeten nemen. Zij doen dit in vaak kleine crisiscentra waar veelal een gespannen sfeer hangt en veel mensen aanwezig zijn. Men zou kunnen zeggen dat binnen deze crisiscentra het volgende aan de hand is: "Uncomfortable officials meet in unaccustomed surroundings to play unfamiliar roles making unpopular decisions based on inadequate information in much too little time".³ Dit alles samen zorgt voor omstandigheden waarin fouten snel gemaakt kunnen worden. Een van de fouten die leiders in crisissituaties kunnen maken is het hanteren van de verkeerde leiderschapsstijl.

Crisis en leiderschap

Een crisis vraagt dus om het nemen van kritieke beslissingen bij een geringe beslistijd. Met betrekking tot de juiste leiderschapsstijl lijkt de keuze voor een duidelijk taakgerichte manier van leidinggeven het meest voor de hand te liggen. Men kan zich echter afvragen in hoeverre dit daadwerkelijk het geval is.

In zijn algemeenheid geldt inderdaad dat in tijden van crisis de nadruk komt te liggen op een meer taakgerichte stijl van leidinggeven. Dit is ook terug te zien in de wijze waarop een 'normale' overheids- of bedrijfsorganisatie wordt omgevormd tot noodorganisatie in crisissituaties. Een noodorganisatie is centraler opgebouwd, zodat het nemen van snelle beslissingen mogelijk wordt. Zo worden overheidsorganisaties gewoonlijk gekenmerkt door een bureaucratische structuur wat vaak leidt tot trage besluitvorming. Tijdens crises worden echter andere structuren opgezet, waardoor het besluitvormingsproces sneller kan verlopen.⁴ Ondanks dat hierdoor de structurele voorwaarden worden geschaapt voor een meer taakgerichte stijl van leidinggeven, dient de mate waarin leiders deze stijl daadwerkelijk toepassen voor een belangrijk deel afhankelijk te zijn van het niveau in de noodorganisatie waarbinnen een leider actief is.⁵

Binnen een noodorganisatie neemt men besluiten op verschillende niveaus. Zo bestaat er onderscheid tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau. Bij een crisis binnen een gemeentelijke bijvoorbeeld is deze driedeling terug te zien in de vorm van

een Gemeentelijk Beleidsteam, Regionaal Operationeel Team en een Coördinatieteam Plaats Incident. De besluiten die op deze drie niveaus genomen worden, zijn van verschillende aard. Zo zal het Gemeentelijk Beleidsteam zich vooral richten op het verzamelen van alle belangrijke gegevens, waardoor het kritieke besluiten kan nemen zoals: wat moet op welk moment gecommuniceerd worden en wat moet er gedaan worden op het gebied van de nazorg. Dit zijn beslissingen die een sterke mate van flexibiliteit en creativiteit vereisen. Daarentegen zullen operationele beslissingen van het Coördinatieteam Plaats Incident meer gericht zijn op routinematige taken die een mindere mate van flexibiliteit en creativiteit vereisen.

Het onderscheid tussen het strategische en het operationele niveau leidt tot verschillen in de meest effectieve stijl van leidinggeven. Zo is het voor leidinggevendenden op strategisch niveau, zoals de burgemeester van een gemeente of een locatiedirecteur van een chemische fabriek, van belang om binnen het crisisteam een situatie te creëren waarin ruimte is voor flexibiliteit en creatieve ideeën. Een te taakgerichte stijl van leidinggeven kan tot gevolg hebben dat een leider niet bereid is te luisteren naar de ideeën van andere leden van het crisisteam, waardoor niet alle relevante gegevens van de crisis boven tafel komen. Dit kan leiden tot een totaal verkeerde aanpak. Daarom zou er niet enkel aandacht moeten zijn voor daadkracht, maar ook voor momenten van reflectie.

Op het operationele niveau worden vooral routinematige taken uitgevoerd door professionals. Voor een Officier van Dienst van de Brandweer is het over het algemeen veel effectiever als hij op een taakgerichte manier leidinggeeft, zodat zijn ondergeschikten weten wat er moet gebeuren en waar.

Het kiezen voor de juiste leiderschapsstijl is met name in crisissituaties cruciaal vanwege het besluitvormingstraject. Ten eerste is dit traject gedurende crises korter qua tijdsduur dan in de normale situatie. Dit houdt in dat het proces van besluitvorming tot de uiteindelijke uitvoering minder tijd in beslag neemt. Het resultaat hiervan is echter dat er minder tijd is voor leidinggevendenden om een eventuele fout te herstellen.

Ten tweede zijn er door de transformatie van een 'normale' organisatie naar een noodorganisatie minder mensen bij de besluitvorming betrokken. Waar een bedrijf voor belangrijke beslissingen in normale omstandigheden een ondernemingsraad informeert, vervalt dit in tijden van crises. Deze gewoonte wordt bewust opgevoerd, opdat het nemen van snelle beslissingen mogelijk wordt.

Het betrekken van minder mensen in de besluitvorming heeft wel tot gevolg dat er minder mensen kunnen ingrijpen om eventuele fouten te corrigeren. Doordat het beslissingstraject korter duurt en er minder mensen bij betrokken zijn, hebben onjuiste beslissingen als gevolg van een verkeerd gekozen leiderschapsstijl veel directere consequenties in een crisissituatie dan in normale omstandigheden.

De praktijk

Vanuit de praktijk zijn voorbeelden te noemen waaruit blijkt dat het hanteren van een verkeerde leiderschapsstijl problematisch kan zijn.

In crisissimulaties probeert men daarom bewust het crisisteam op het verkeerde been te zetten.

Men simuleert bijvoorbeeld een noodsituatie bij een fictief bedrijf

dat met gevaarlijke stoffen werkt. Voorafgaand aan de simulatie worden de risico's van deze stoffen duidelijk aangegeven. Daarna simuleert men het weglekken van een relatief onschuldige chemische stof. Regelmatig besluiten deelnemers van het crisisteam tot het opstarten van een grote evacuatie, terwijl de vrijgekomen stof relatief weinig gevaar vormt en met eenvoudige middelen kan worden bestreden.⁶ Dit voorbeeld toont mede het belang van het verzamelen van zoveel mogelijk relevante informatie waardoor een helder beeld van de situatie ontstaat. Het hanteren van een meer mensgerichte stijl van leidinggeven kan hier een belangrijke rol bij spelen. Dit betekent niet dat de hierboven geschetste situatie zich dan niet meer voor kan doen. Echter, het creëren van tweerichtingscommunicatie en het stimuleren van de onderlinge samenwerking tussen de verschillende leden van het crisisteam (beide zijn eigenschappen van mensgericht leiderschap), kunnen er wel toe leiden dat het team een completer beeld krijgt van de situatie. De kans dat een crisisteam als gevolg hiervan een betere beslissing neemt, wordt daarmee groter.

Een inadequate aanpak van een crisis kan meerdere oorzaken hebben. Een hiervan is dus het gebruiken van een verkeerde leiderschapsstijl. Bij het opzetten van het oefenbeleid vormt dit onderwerp daarom wellicht één van de aspecten voor het hoofd BHV om rekening mee te houden.

In de toekomst

Doordat oorzaken en gevolgen van crises in de toekomst kunnen veranderen, zal de rol van de leidinggevende in crisissituaties ook kunnen veranderen. De verwachting is dat crises in toenemende mate grootschaliger en complexer worden.⁷ Hierdoor zal de duur van crises ook toenemen. Dit zou een reden kunnen zijn voor het toepassen van een meer mensgerichte stijl van leidinggeven, aangezien er bij dergelijke grootschalige crises een zwaarder beroep zal worden gedaan op de flexibiliteit en creativiteit van crisismanagers. Desalniettemin zullen deze veranderingen er ook aan bijdragen dat toekomstige crises gekenmerkt zullen worden door langere tijden van dreiging, urgentie en onzekerheid. Hierdoor blijft leidinggeven in tijden van nood ook nog steeds een kwestie van het nemen van snelle beslissingen en daadkracht.

Al deze veranderingen maken de taak van de crisismanager er niet gemakkelijker op. Als advies geldt daarom dat het intensief trainen op het gebruik van een combinatie van taakgericht en mensgericht leiderschap waarschijnlijk de sleutel vormt tot de meest effectieve crisisbesluitvorming. Want één ding is wel zeker en dat is dat het hanteren van een juiste leiderschapsstijl nergens zo belangrijk is als in tijden van nood. ■

1 Crisis Onderzoek Team, *Crisis: oorzaken, gevolgen, kansen*, Samson, Alphen aan den Rijn, 1998

2 Crisis Onderzoek Team, *Crisis: oorzaken, gevolgen, kansen*, Samson, Alphen aan den Rijn, 1998

3 Dykstra, Eelco H., 'Het crisiscentrum om de hoek - Emergency Operations Centers in Amerika'. In: *Nieuwsbrief Crisisbeheersing*, jaargang 3, nr.6, juni 2005. P. 10-12

4 Crisis Onderzoek Team, *Crisis: oorzaken, gevolgen, kansen*, Samson, Alphen aan den Rijn, 1998

5 Informatie verkregen vanuit een interview met Dhr. A. Zanders, directeur van het adviesbureau Zanders Consulting & Training dat gespecialiseerd is op het gebied van veiligheids- en crisismanagement

6 Lenderink, Annet, 'Geen Paniek!': *Waarom bedrijfsnoodplannen in de praktijk vaak niet worden nageleefd*, In: *arbo*, nr. 05, 2003, p.12-15

7 Crisis Onderzoek Team, *Crisis: oorzaken, gevolgen, kansen*, Samson, Alphen aan den Rijn, 1998