

Leiding geven in tijden van crises

Door Suzanne Weusten

Een bedrijf dat wordt geconfronteerd met een vertrouwenscrisis moet snel handelen en communiceren met de buitenwacht, vaak op momenten dat er onduidelijkheid is over oorzaak en de consequenties. De reputatie en het leiderschap staan op het spel. Wat zijn de grootste valkuilen?

Iedereen die leiding geeft weet dat zich onverwachte gebeurtenissen kunnen voordoen die het werk verstoren. Een ongelukje, planningsfout of conflict, ze brengen de voortgang van het werk in gevaar en komen op het bord van de chef. Het bedwingen van incidentele crises behoort tot de basisactiviteiten van de manager. Meestal loopt het goed af. Het ongelukje wordt omzeild, het conflict beslecht, de fout hersteld, het werk gaat door.

Maar soms zetten fouten of conflicten een keten in beweging, waardoor de incidenten uitgroeien tot een vertrouwenscrisis. Een vertrouwenscrisis onderscheidt zich van een voortgangscrisis doordat het leiderschap ter discussie staat. Dat kan overal gebeuren. In het verleden hadden bijvoorbeeld Ahold, Shell en KPN met serieuze vertrouwenscrises te kampen. En ook World Online en Laurus raakten erdoor in de problemen. In alle gevallen werd de leiding vervangen.

Ook de kredietcrisis is een vertrouwenscrisis. Als de consument geen vertrouwen meer heeft, staan de banken met lege handen. En wanneer het leiderschap in het geding is, werken de normale controlemechanismen niet meer. Openheid en transparantie jagen angst aan, terughoudendheid roept achterdocht op. De bedoeling van transparantie is om vertrouwen te kweken, maar het paradoxale is dat hoe meer er wordt verteld, hoe argwanender het publiek reageert. Woorden helpen niet meer, alleen daadkracht telt, ingrijpen dus. Wouter Bos heeft dat goed begrepen.

Valkuil 1: "Niets aan de hand..."

De grootste valkuil in de crisiscommunicatie is doen alsof er niets aan de hand is. Ontkennen dat er iets ernstigs is gebeurd, zeggen dat er geen fouten zijn gemaakt, de waarheid niet onder ogen zien. Wie zijn kop in het zand steekt, zal het vroeg of laat bezuren. De ergste fout die de toenmalige Amerikaanse president Bill Clinton in de Lewinsky-affaire maakte, was zeggen dat hij geen seks had gehad met haar. Niet het feit zelf, maar de ontkenning ervan, bracht hem de meeste imagoschade toe.

Vertel dus wat er aan de hand is, draai er niet omheen, bijt door de zure appel heen. Maar het is balanceren op een richel, want wie te veel vertelt, kan juist angst oproepen, dat is de transparantieparadox. Teveel informatie kan averechts werken. Vergelijk de verplichte informatie die in bijsluiters van geneesmiddelen staat. Wie kennis neemt van

alle mogelijke bijwerkingen van een medicijn, wordt bang voor duizelingen en hartkloppingen.

Valkuil 2: "Niet mijn schuld..."

De tweede valkuil is zeggen dat wat er gebeurd is, niet jouw schuld is: het komt door de Amerikanen, door de vorige bestuursvoorzitter, door de omstandigheden. "Ons valt niets te verwijten". De buitenwacht zal dit opvatten als het schoonvegen van je eigen straatje. Topmanagers irriteren zich altijd enorm aan medewerkers die fouten ontkennen of afschuiven, de 'ja, maar'-reactie. Maar zelf verdragen ze kritiek vaak heel erg slecht. Wat ze niet beseffen is dat de buitenwacht dan zeker zo geïrriteerd raakt. Dat zagen we na het optreden van de Nederlandse topbankiers in de hoorzitting van de Tweede Kamer.

Neem dus je verantwoordelijkheid. Ook al spelen er externe omstandigheden mee, zoek dan toch naar wat je zelf beter had kunnen doen, hoe je dit had kunnen voorkomen of beperken. Erkennen van tekortkomingen is de basis voor het trekken van lessen. Dat er iets fout gegaan is is beroerd, maar dat je er niets van wilt leren is killing.

Valkuil 3: "Niet zeuren..."

De derde valkuil in crisiscommunicatie is de gevolgen te bagatelliseren: het is gebeurd, maar ja, hoe erg is het nou? Er zijn gewonden gevallen, maar ze leven tenminste nog. Beleggers zijn geld kwijt, pech gehad. Ik heb plagiaat gepleegd, maar ja, iedereen schrijft wel eens iets over.

Je kunt deze valkuil vermijden door de ernst van de situatie voor gedupeerden of slachtoffers in te zien. Door de consequenties van je handelen te erkennen. Door empathie te tonen. Leef je in in wat het teweeg bracht. Neem gedupeerden serieus, toon belangstelling. Luister op z'n minst naar de klachten. Crisismanagement begint met erkenning en eindigt met empathie.

Met dank aan Sander Wieringa van Bob de Ronde Partners, communicatietrainers.