

CRISIS NA CRISIS NA CRISIS NA CRISIS NA CRISIS

“Maar kan het ons ook overkomen?”

Vijftien jaar nu al, sinds de financiële crash van 2008, tuimelt de westerse wereld van de ene crisis in de andere. Sommige van die crisissen zag je aankomen, de meeste waren verrassingen. Nieuw is dat allemaal niet: moderne historici erkennen dat vooral toevalligheden en onverwachte ontwikkelingen de geschiedenis bepalen, en dat mensen daar zelden op voorbereid zijn. Kan je je dan als samenleving, organisatie of individu wapenen tegen het onverwachte? Kan je methodes vinden om het beter te zien aankomen?

Tekst: Rolf Falter



NA CRISIS

Henry Kissinger (99), de voormalige Amerikaanse minister van Buitenlandse Zaken onder Richard Nixon, schreef het al bij het begin van zijn memoires, veertig jaar geleden: “Politieke leiders zitten opgesloten in een eindeloze strijd, waarin het urgente het altijd wint op wat belangrijk is. Hun publiek leven is een constant gevecht om een beetje eigen keuzes te vrijwaren onder de permanente druk van de omstandigheden. Hun goede voornemens zijn als bladeren die in de zee dwarrelen en die niet weten op welke kust ze zullen aanspoelen onder de storm van deadlines, wankele informatie, moeilijke keuzes en permanente druk.” Harold Macmillan, de Britse premier van 1956 tot 1963, zei het in een afscheidsinterview beknopter. Op de vraag wat hij zijn voornaamste verwezenlijkingen vond antwoordde hij: “Events, my dear boy, events.”

Oncontroleerbare vlagen

Crisissen zijn inherent aan het leven, aan het regeren, aan het dagelijks

bestuur van een organisatie. Ze zijn altijd onverwacht, ten dele omdat ons onderbewustzijn zich ertegen verzet om ze te zien aankomen. Crisissen verlopen meestal anders dan experts ze prognosticeren, omdat experts maar expert kunnen worden in datgene wat men enigszins kan voorspellen. Het zijn motoren van de geschiedenis, omdat ze ongewild veranderingen in beweging zetten waartegen we ons in normale, gezapige tijden als samenleving schrap zetten.

Vooral zijn crisissen oncontroleerbaar, zeker voor de hoogste gezagsdragers, zoals Henry Kissinger al suggereerde. De schade beperken is het beste wat men kan verhoppen. Gebeurt dat niet, of gewoon verkeerd, dan diept de crisis nog verder uit. De economische crisis van 1929 bijvoorbeeld startte als een beurscrash in Wall Street en veroorzaakte een verpletterende wereldwijde recessie omdat alle regeringen in de wereld onder impuls van hun economische experts precies het omgekeerde beslisten van wat ze hadden moeten doen.

Crisissen barsten los bij vlagen. De westerse wereld – en dan vooral Europa – heeft de jongste eeuwen langdurige periodes van gezapig vredevol bestaan gekend, met de val van de Muur en 9/11 als uitschieters. Sinds dat laatste jaar zitten we weer in een vlaag van crisissen die elkaar opvolgen en voor een stuk ook versterken.

Vijf crisissen sinds 2007

In de zomer van 2007 begon de veruit grootste financiële crisis uit de geschiedenis. Haar diepgang op vrijdag 19 september 2008 zit in de waarschuwing van Ben Bernanke, de voorzitter van de Federal Reserve, de centrale bank van de Verenigde Staten. “Misschien is er maandag gewoon geen economie meer”, waarschuwde hij aan de leden van het Congres. In 2009 zagen alle westerse landen hun economie krimpen met 5 procent of meer, de zwaarste crisis na 1945.



Vanaf begin 2010 volgde in Europa een tweede crisis, rond de oplopende overheidsschulden van Griekenland en spoedig ook rond de euro. Dat veroorzaakte een tweede recessie, die tot 2015 zou aanslepen. In de tweede helft van dat laatste jaar volgde de toestroom van een miljoen echte en potentiële asielzoekers naar Europa, onder wie ook een handvol in Syrië opgeleide terroristen uit Molenbeek, Laken en de banlieues van Parijs. Uit de twee recessies en de migratiecrisis groeide een brede politieke beweging die men 'populistisch' noemde en die vaak extreemrechts van inslag was.

Begin 2020 brak de coronapandemie uit, in het westen de eerste sinds ruim een halve eeuw. Het virus verspreidde zich vanuit het Chinese Wuhan razendsnel over de hele wereld. Het creëerde paniek, niet altijd weloverwogen radicale overheidsinterventies en opnieuw een diepe recessie, die gelukkig kortstondig bleef. Toen ook het ergste van die crisis begin 2022 weer achter de rug leek, liet de



Op de vraag wat hij zijn voornaamste verwezenlijkingen vond, antwoordde Brits premier Harold Macmillan: 'Events, my dear boy, events.'

Russische president Vladimir Poetin op 24 februari 2022 zijn leger buurland Oekraïne binnenvallen.

Een verrassing op het eerste zicht

Analysen we die vijf crisissen wat nader, dan springen er veel gelijkenissen in het oog. Het eerste punt is dat elk van die crisissen voor de meesten onder ons en voor de samenleving als geheel een verrassing vormde. De brede mainstream-opinie in de aanloop naar de financiële crisis was dat bankiers nooit zo dom zouden zijn de tak af te zagen waarop ze zaten, en men hen dus niet hoefde te controleren. Tot begin 2010 verkondigden velen dan ook dat de euro in de financiële crisis een uitermate stevige munt was gebleken. Verder gold tot 2015 het motto dat migratie nooit echt een probleemdosier kon zijn. En vóór 2020 maakte nauwelijks iemand zich zorgen over een pandemie, waarvan de vorige al een halve eeuw achter ons lag. Ook geloofde niemand voor 2022 dat in

Europa nog een ouderwetse oorlog kon uitbreken, zoals onze grootouders die hadden gekend.

Signalen negeren

Toch leerden analyses achteraf ook telkens dat we opvallende signalen hadden genegeerd. Alle symptomen van een ouderwetse financiële crisis waren voor 2008 merkbaar. Bij het creëren van de euro anno 2000 was gewaarschuwd dat het beheer van de munt in crisistijden problematisch kon worden. Immigratie-experts wisten al langer dat het 'Wir schaffen das' van de politieke leider van het rijkste Europese land meteen zou rondzinderen in de wereld. Pandemieën hadden zich de voorbije decennia in Afrika en Azië voorgedaan. En Vladimir Poetin was al van in 2014 bezig een oorlog te voeren tegen Oekraïne, zij het in een geniepigere versie.

Opvallend was ook dat de eerste reacties op elk van die crisissen op zijn minst verwarrend, zo al niet fout waren. De zichzelf uitermate goed betalende topbankiers bleken overal de laatste die in staat waren om in te schatten hoe erg de situatie was. De Europese leiders begingen de fout om na de diepe recessie van 2009 veel te snel op besparingsmodus over te gaan, en dat nog te verstrengen toen in Griekenland het licht uitging. In de migratiecrisis hebben diezelfde Europese leiders veel te lang gezwalpt tussen generositeit en strengheid, en

vooral lang gezocht naar een gezamenlijke aanpak, waardoor de crisis alsmat verergerde. Hetzelfde deed zich zeker bij het begin van de coronacrisis voor, in een mengeling van te laat wakker worden en dan doorslaan in paniekmaatregelen, al was het vaccinatieverhaal nadien wel een succes.

De vijf crisissen sinds 2007 waren minder onvoorspelbaar dan wordt beweerd. We staan zelden echt klaar om ze op te vangen als ze uitbreken.

Samengevat kan je zeggen dat de vijf crisissen sinds 2007 vermoedelijk minder onvoorspelbaar waren dan wordt beweerd. Als samenleving zijn we geneigd ze te onderschatten en de waarschuwingssignalen te negeren. Kortom: we staan zelden echt klaar om ze op te vangen als ze uitbreken.

Dynamiek van bureaucratie

Niall Ferguson, de Brits-Amerikaanse historicus die in 2021 een boek uitbracht over de geschiedenis van



'Tijdens de coronacrisis was er vooraf een consensus dat de VS het best voorbereid waren op een pandemie. Alleen liep het totaal mis toen de crisis uitbrak.'

Niall Ferguson,
historicus

de aanpak van catastrofes ('Doom. The Politics of Catastrophe'), onderzocht waarom we als samenleving vaak verkeerd reageren als een crisis losbarst. Ferguson legt de oorzaken van die attitude vooral in ons aller neiging om bureaucratisch te denken: "Wat mij opviel in de coronacrisis was dat er vooraf een consensus was dat de VS het best voorbereid waren op een pandemie, met vele plannen en agentenschappen die klaarstonden. Alleen liep het totaal mis toen de crisis uitbrak. En dat ligt, zoals ik vaak benadruk, minder aan politieke leiders, dan aan de inherente dynamiek van elke bureaucratie. Iedereen die in een grote organisatie gewerkt heeft, ook in de privésector, kent die dynamiek: als je gevraagd wordt op iets voorbereid te zijn, is waar je het meest naar streeft een blauwdruk, een PowerPointpresentatie die alle mogelijke scenario's en vooral je eigen verantwoordelijkheid afdekt (you've covered your ass)."

"Maar heb je die in de praktijk ook getest? Meestal niet. Laat ieder van ons het eens nagaan. We weten allemaal dat cyberattacks vandaag tot de grootste risico's voor onze organisaties behoren, met een mogelijke uitval van heel het communicatiesysteem gedurende enkele uren, dagen of zelfs weken. Diegenen onder ons die daarover al eens regelmatig een alarmoefening hebben gedaan in hun organisatie, mogen de vinger opsteken."

Dominantie van onderling wantrouwen

Professor Frank Lambrechts doceert Change Management aan UHasselt, en is al langer gefascineerd door de vraag hoe bedrijven en organisaties crisismomenten doorstaan. Lambrechts is ervan overtuigd dat het de samenwerkingscapaciteit binnen een structuur is die het verschil kan maken op zo'n momenten. "Kunnen samenwerken, ook met de stakeholders en de onmiddellijke omgeving, is essentieel om schokken op te vangen. Zeker als die onverwacht zijn. Het gaat om wat ik als kwalitatieve verbindingen omschrijf. Je moet een psychologisch klimaat creëren van transparantie en openheid, waarin iedereen openlijk kan spreken en dus ook problemen kan oplossen. Waar men bouwt op elkaars sterkte, waar mensen willen werken en



◆◆ blijven werken. Dat is essentieel om een organisatie veerkracht te bezorgen. In de praktijk blijkt het vaak moeilijk om dat toe te passen. Crisismanagement draait om snelheid van beslissing en creativiteit. Wat vaak botst met hiërarchie en regels, laat staan een cultuur van zwijgzaamheid. Of die laatste niet het gevolg is van persoonlijke ambities en onderlinge competitie, inherent aan elk bedrijf? Ja, dat verklaart natuurlijk waarom zoveel organisaties er niet toe komen. Het onderling wantrouwen domineert, tot op het hoogste niveau heeft men angst om zichzelf kwetsbaar op te stellen. Ik omschrijf dat graag als de politisering van de structuren. Er zit te veel politieke ruis op de efficiëntie.”

Zijn risico-oefeningen tijdverspilling?

Inmiddels heeft de opeenvolging van grote crisissen ook wel een stroom van literatuur en consultancy over crisismanagement op gang gebracht. “Er is inderdaad een groot aanbod”, gaat Lambrechts verder. “Daar moet



‘Het onderling wantrouwen domineert, tot op het hoogste niveau heeft men angst om zichzelf kwetsbaar op te stellen. Er zit te veel politieke ruis op de efficiëntie.’

*Frank Lambrechts,
professor Change
Management UHasselt*

ik wel aan toevoegen dat heel veel van dat aanbod zich op het louter technische concentreert: suggesties inzake scenario’s, structuren en rapportering, veel minder inzake management op de vloer.” Heeft de weerstand misschien ook met de kosten te maken?

Een manager zal risico-oefeningen gauw als geld- en tijdverspilling inschatten. “Dat is dan wel heel kortzichtig”, meent Lambrechts. “Trek vijf keer per jaar een halve dag hiervoor uit. Laat je medewerkers echt brainstormen. Wat daaruit voortvloeit kan je dan vertalen in individuele concrete opdrachten. Dat is inzake kosten toch allemaal peanuts, als je daartegenover de kost zet van de risico’s tijdens een crisis, zeker als je geen enkele poging vooraf hebt gedaan om daarop te anticiperen en die eventueel te kanaliseren.”

Mensheid is kwetsbaarder

Gevraagd naar wat hij aan de horizon detecteerde, noemde Niall Ferguson drie te verwachten scenario’s voor de komende jaren: rampspoed door de



klimaatverandering, een tweede Koude Oorlog, ditmaal tussen China en het Westen, en alles wat met cybersecurity en dus een totale uitval van het internet en/of elektriciteitsnet te maken heeft. Hij vermoedt dat de volgende pandemie ook geen vijftig jaar meer op zich zal laten wachten. “We moeten gewoon leren meer tijd te spenderen aan hoe toekomstige crisissen eruit kunnen zien, en hoe we eventuele gevolgen kunnen opvangen. Want de moderne mens weet meer dan zijn voorgangers en is veel gesofisticeerder, maar we zijn ook talrijker en onderling meer verbonden. We zijn als mensheid in zekere zin kwetsbaarder dan vroeger.”

Frank Lambrechts ziet dat heel praktisch: “Incorporeer zo’n collectieve reflectiemomenten op de toekomst, en dus ook op potentiële crisissen, in het management van je organisatie. Het is precies dat type oefening dat zich leent tot creatief denken doorheen alle hiërarchie. Cybersecurity is een heel mooi voorbeeld. De stad Antwerpen heeft twee maanden geworsteld met de gevolgen van zo’n aanval eind 2022. Neem dus tijd om te onderzoeken: kan het ons overkomen? Wat kunnen we vooraf doen? En vooral: wie gaat wat

doen op zo’n moment, wie kunnen we meteen bellen? Betrek daar ook stakeholders bij, die gaan dat met plezier doen. Creëer de ruimte ervoor. Het is hoe dan ook toekomstgericht en strategisch denken. Je mensen gaan dat graag doen en er een kans in zien om zich van hun beste kant te tonen. Niets is zo stimulerend als een CEO die zich enigszins kwetsbaar opstelt en – heel logischerwijs – zegt: ik weet ook niet alles. Ik wil graag jullie ideeën en analyses horen.”

Scenario ‘Wat als?’

“Het komt ook niet vanzelf”, waarschuwt Lambrechts. “Samenwerken moet je oefenen, en je moet uiteraard een scenario opstellen voor ‘wat als’. Maar je moet ook daadwerkelijk naspelelen, zo realistisch mogelijk. Je creëert dan de communicatiekanalen die je nodig gaat hebben om snel te beslissen. Die gaan zeker niet spontaan ontstaan als het begint te branden. Die moeten er al zijn.” Waarover spreken we dan? Gewoon kwaliteitsmanagement, gebaseerd op kansberekening, kosteninschatting en creativiteit? “Dat zeker. Maar er valt meer uit te halen. In wezen

gaat het ook bij crisismanagement om het versterken van je potentieel. Eén van de fouten die ik bijvoorbeeld merk bij de evaluaties die ziekenhuizen intern maken over de voorbije coronacrisis, is dat de discussie daarvoor 90 procent gaat over de fouten die men heeft vastgesteld, en hoe men die moet corrigeren. Dat moet natuurlijk, maar als je alleen dat doet, maak je vooral negatieve energie vrij. Men vergeet vaak door te gaan op de sterke punten die men heeft kunnen vaststellen, op datgene wat men goed gedaan heeft. Nochtans zijn dat ook pijlers waarop men verder kan bouwen. Die verdienen dus ook verdere uitdieping en discussie.”

Wees gerust, de plannen liggen klaar...

“Crisissen zijn niet alleen uitdagingen, ze kunnen ook heel snel opportuniteiten worden”, meent Lambrechts. “Je komt sterker uit een crisis als je crisismanagement ok is. Dat vergt dus voorbereiding en een klein beetje kosten voordien. En vooral een cultuur van interne openheid. Met loodzware top-downstructuren en een cultuur van zwijgzaamheid en wantrouwen ga je er niet komen. Elke crisis, hoe goed voorbereid ook, heeft nog onverwachte momenten. Dan wordt er het meest aan de boom geschud. En dan is creatief potentieel essentieel.”

Finaal moeten we zelf als samenleving ook veel waakzamer zijn, concludeert Ferguson, want het zijn wij en onze familie die de rekening van elke catastrofe betalen. We mogen ons niet meer laten afschepen met het parool ‘wees gerust, de plannen liggen klaar, wij zorgen voor de rest’. We moeten verontwaardigd eisen dat we inzage krijgen en eventueel zelfs oefeningen in voorbereiding krijgen. We moeten de bureaucratie opjagen. ◆◆