

‘Met bestaande structuren los je een crisis niet op’

Jacob Middeldorp heeft in zijn carrière een aantal crises meegemaakt, en die hadden allemaal zo hun eigen dynamiek. Hij ziet echter genoeg overeenkomsten om een aantal conclusies te trekken. Zo is het opvallend dat een crisis niet alleen tot paniek leidt, maar ook het saamhorigheidsgevoel versterkt. En dat het overwinnen van een crisis vaak afhangt van een kleine groep mensen. Maar wie de werkelijke oorzaak van een crisis niet opspoort is gedoemd de fouten uit het verleden te herhalen. ‘Je moet de strategie challengen zodra je ziet dat de markt verandert. Daar begint het.’

‘Er is sprake van een crisis zodra je niet direct controle hebt over de situatie. Dan slaat de paniek toe’, zegt Middeldorp. Dat wil niet zeggen dat elke crisis op dezelfde manier ontstaat. ‘Een crisis kan een aanlooptijd hebben van wel twee jaar, maar kan ook veroorzaakt worden door een incident dat maar een minuut duurt. Dat laatste gebeurde een jaar of tien geleden bij een vestiging van KPN in Enschede. Door sneeuwval was het dak van een naastgelegen supermarkt ingestort en wij moesten ons pand ontruimen omdat ook daar te veel sneeuw op het dak lag. Zoiets bedenken je niet van tevoren. Ineens is er een situatie die out of control is en die niet met bestaande processen kan worden opgelost.’

Hoe het dan verder gaat is vaak interessant om te zien, vindt Middeldorp. ‘Het is typerend voor een crisissituatie dat er veel ideeën worden geopperd over de richting waarin een oplossing kan worden gezocht, maar dat er meestal niet direct een leider opstaat die zegt: we gaan die kant op, punt. Verder is het opvallend dat een crisissituatie die zich spontaan voordoet meestal sneller wordt opgelost dan een crisis die in twee jaar tijd langzaam ontstaat.’

Gezond optimisme

Een plotselinge crisis is vaak een incident, terwijl een crisis die langzaam evolueert wijst op een dieper liggend probleem, is Middeldorps ervaring. Hij verwijst naar InternetPlusBellen, een product van KPN dat heel goed verkocht, maar waarover – misschien juist daardoor – ook meer werd geklaagd. Installaties verliepen moeizaam, internet haperde en bellen was in sommige

gevallen lastig. ‘We konden de enorme vraag niet goed aan, zo eenvoudig was het.’ Het was een crisis die de klanten kritisch maakte. Middeldorp zat er middenin. ‘Ik heb leiding gegeven aan de taskforce om de crisis op te lossen. Dit was typisch zo’n crisis die zich in de loop van de tijd voltrokken heeft. Achteraf is duidelijk dat we een probleem hadden, maar dat realiseer je je pas later. Op dat moment wil je niet stoppen met het verkopen van een product dat de klanten heel graag willen hebben. InternetPlusBellen was en is nog steeds een heel succesvol product.’

‘In crisissituaties zijn organisaties op hun sterkst.’

‘Ik zie hetzelfde patroon nu ook bij andere bedrijven. Je past je mentaal steeds aan. Je zit vast in gewoontepatronen, je hebt een gevoel van onoverwinnelijkheid. Hoe sterker een crisis wordt ontkend, hoe groter de crisis onder de oppervlakte is. De mate waarin je het offensief inzet tegen mensen die vragen of het crisis is, zou een indicator moeten zijn voor de ernst van die crisis. Het toegeven van een fout is lastig, dat geldt voor veel grote ondernemingen. Men neigt meer naar een houding van gezond optimisme en opportunisme.’

Tunnelvisie door ambitieuze doelen

Voor wie midden in een organisatie zit is het moeilijker om er met een afstandelijke blik naar te kijken, heeft Middeldorp

gemerkt. Het hebben van een ambitieus doel kan een tunnelvisie in de hand werken. 'Ik kan me de eerste dag herinneren dat ik bij een bedrijf binnenkwam als lid van de Raad van Advies. De eerste vraag die ik me toen stelde was of het distributiemodel wel rendabel was. Die twijfel blijft tot je uitleg krijgt en de context begrijpt. Het grote gevaar is dat je op een zeker moment te veel onderdeel wordt van het gedachtegoed van een onderneming en niet meer kritisch bent. Daar word je langzaam ingezogen.'

Eerder ingrijpen

Fouten toegeven is dus belangrijk, maar er vervolgens van leren en begrijpen wat er is misgegaan is nog belangrijker. 'Bij KPN is dat gelukt', zegt Middeldorp. 'De oplossing is met name gezocht in de IT-structuren. Logisch, want de oorzaak zat deels in infrastructuur en klantprocessen. Maar je moet de crisis ook goed evalueren op bestuursniveau. In eerste instantie kwamen we daar niet aan toe omdat er concrete problemen moesten worden verholpen. Daarnaast moeten we ons ook op strategisch niveau afvragen: waarom hebben we de signalen niet gezien? Waarom hebben we niet eerder ingegrepen? Wat moeten we de volgende keer als bestuur anders doen?'

Middeldorp onderscheidt diverse fasen in de aanpak van een crisis. 'Crisismanagement begint altijd met het dichtnemen van het gat, een interventie om dingen te stoppen. Dat is puur damage control. Met de buitenwereld moet je daarover volledig transparant communiceren. Wees open en eerlijk, want het komt toch wel uit.' Vervolgens moeten er zaken worden opgelost. Middeldorp: 'Het typische van grote organisaties is dat er veel vanuit 'eilandjes' wordt gewerkt. En dan, bij een crisis, lijken opeens alle grenzen tussen afdelingen te vervagen. Er ontstaat een volledig mandaat en iedereen accepteert dat. Dat mandaat is niet geformaliseerd. In het geval van KPN was er een taskforce die elke week toestemming vroeg – en kreeg – om verder te gaan. Tijdens het leiden van deze taskforce bij KPN heb ik zelf geen enkele restrictie gevoeld in dat mandaat. Ik voer er een enorme vrijheid in. Het heeft ook iets rebels dat ondernemingen naar mijn overtuiging vaker zouden moeten hebben. In zo'n situatie kun je makkelijker

buiten de gebaande paden treden. Als een crisis is afgelopen zie je overigens wel dat oude structuren zich weer herstellen. De vraag is of dat altijd zou moeten.'

Crisis? Enerverend!

Paradoxaal genoeg had de crisis bij KPN voor Middeldorp ook positieve kanten. 'Ik heb het ergens ook als heel enerverend ervaren, in de gunstige zin van het woord. In crisissituaties zijn organisaties namelijk op hun sterkst. Iedereen streeft hetzelfde doel na en alle conventies vervallen opeens. Er is een momentum en dat geeft vanzelf meer teamgeest.'

'De mate waarin je het offensief inzet tegen mensen die vragen of het crisis is, zou een indicator moeten zijn voor de ernst van die crisis.'

Feitelijk zouden ondernemingen het vaker zo moeten doen, vindt Middeldorp. 'Bij kleine organisaties zie je het wel: vandaag een besluit, morgen executie. Bij grote ondernemingen is een besluit soms het begin van de discussie. Een crisis verhoogt de staat van paraatheid op een ongezonde manier, maar de dynamiek zou je eigenlijk altijd moeten creëren. Dat kan met slechts 10% van de werknemers in je organisatie. Je hebt gepassioneerde mensen nodig die ergens in geloven en die bereid zijn een stapje extra te doen. En dat zijn precies de mensen die in een crisis heel snel komen bovendien. In die omstandigheden gaan sommige mensen weer meer zelf doen in plaats van anderen te vertellen wat ze moeten doen. Als je een klein team hebt met zulke mensen en de hulp van je netwerk, dan kun je de hele wereld aan.'

Crisis uit eigen keuken

Sommige crises komen niet van buiten, maar worden door een bedrijf zelf in het

leven geroepen. 'Dat kan gebeuren doordat je marktkansen mist of ontwikkelingen niet goed ziet', zegt Middeldorp. En dat heeft weer te maken met de manier waarop een bedrijf wordt bestuurd en op een crisis reageert. 'Als je van tevoren een strak crisisproces inricht en doet wat er in de handboeken staat, dan doe je precies wat je altijd al deed: denken in structuren. Maar met bestaande structuren los je een crisis niet op. Daarom ben ik er ook geen voorstander van om crisismanagers vooraf aan te wijzen en op te leiden. Dan probeer je net zo goed dingen te institutionaliseren, en dat is precies waardoor de crisis ontstaat. Sommige dingen zijn niet te regisseren; die moeten min of meer vanzelf ontstaan.'

De spontane manier waarop een organisatie op een crisis reageert kan ook als voorbeeld dienen voor een voorbereiding die wél zinvol is. Middeldorp: 'Wat ik net zei over de positieve kanten van een crisis zou je hier kunnen gebruiken. Overigens wil ik geen voortdurende staat van paniek creëren. Misschien moeten we niet zozeer spreken over een crisis, maar eerder over 'urgentie'. Ik denk dat het goed is een bedrijfscultuur te creëren die gebaseerd is op een positieve houding. Bijvoorbeeld door een onderneming wat losser te organiseren. Als je een 'sense of urgency' kunt opwekken vóór er sprake is van een crisis heb je als bedrijf een enorme voorsprong. De Independers van deze wereld kunnen daardoor conventies doorbreken, los van de gevestigde orde. Urgentie zit in de cultuur en dus in de mensen. Eigenlijk moet je bij je werving en selectie al op zoek naar een ander type manager, zodat je niet alleen een crisis kunt managen, maar je bedrijf ook succesvoller en wendbaarder kunt maken. In het ideale geval zitten in de top van een onderneming sowieso de managers die ook kunnen optreden als 'crisismanager', die onder druk kunnen presteren en snel kunnen beslissen.'

Incidenten en veenbranden

Welke crises zijn het gevaarlijkst? En wat kunnen commissarissen doen om de gevaren te bezweren? Middeldorp heeft wel een paar suggesties. 'Een incident kun je oplossen, maar zogeheten 'veenbrandcrises' zijn echt bedreigend voor de onderneming omdat ze structureler zijn. Die moet je dus zien te voorkomen.

En daar ligt een belangrijke taak voor toezichhouders. De kunst is om signalen van een sluimerend risico op de juiste manier bespreekbaar te maken. Om bewustwording te creëren zijn soms scherpe interventies nodig. Maar als je goed voorbereid op een mogelijke veenbrand, dan durf ik te zeggen dat je die kunt voorblijven.'

Middeldorp pleit ervoor om scherp te letten op langetermijnrisico's. 'Een fundamentele discussie over je strategie helpt om een crisis te voorkomen. Je moet de strategie ter discussie stellen zodra de markt verandert. Het voorkomen van veenbranden begint met het op tafel leggen van je langetermijnrisico's. Operationele zaken als (natuur)rampen, en dergelijke kun je overlaten aan de raad van bestuur. Als toezichhouder moet je wel een zekere controle hebben. Je gaat op onderwerpen als IT, HR en finance de diepte in om te kijken of wat er gedaan wordt past in de strategie van de onderneming.'

Kritisch blijven

Het bestuur en de raad van commissarissen moeten alert blijven, en Middeldorp doet dat het liefst door voorspelbaarheid en gezapigheid uit de weg te gaan. 'Voor je het weet zit je politiegagentje te spelen, en dat wil ik niet. Ik wil interessante discussies voeren. Nodig het hoofd Technologie van Google uit om in een uur te vertellen waar de wereld naartoe gaat. Diversiteit in de raad van commissarissen helpt ook om een crisis onder ogen te zien. Je moet ervoor zorgen dat er mensen in zitten die het leuk vinden om kritische vragen te stellen.'



Jacob Middeldorp is commissaris bij De Goudse Verzekeringen. In de jaren '90 werkte hij onder meer als International Account Director voor Capgemini. Daarna stapte hij over naar KPN. Hij werkte daar onder meer als directeur Televisie, Content & Broadcasting (2007-2010) voor hij in 2008 ook directeur Verkoop & Service werd. In 2012 richtte Middeldorp Jmotion op. Sindsdien adviseert hij organisaties en managers over onder meer strategie, sales & marketing en leiderschapsontwikkeling en begeleidt hij ze bij veranderingsprocessen. Daarnaast heeft Middeldorp zitting in de raden van advies van Essenza Home, VANAD Group en Studio A.