

De kracht van de crisiskampioen

door Hans van der Loo



Bij een Amerikaanse chipfabrikant brak enkele jaren geleden een felle brand uit die belangrijke delen van de fabriek in as legde. Hoewel de ravage zonder meer groot was, liet de fabrikant de volgende dag aan zijn twee grootste afnemers, Nokia en Ericsson, weten dat de productie binnen een week hervat zou worden. De managers van Ericsson deden wat zij onder dergelijke omstandigheden moesten doen: zij classificeerden de gebeurtenis als betrekkelijk onbelangrijk en gingen vervolgens over tot de orde van de dag.

Bij Nokia verliepen het patroon heel anders. Daar leidden de geruststellende woorden van de Amerikaanse fabrikant juist tot een opmerkelijke reeks van activiteiten. Onmiddellijk werden de verschillende belanghebbenden binnen het bedrijf gealarmeerd. Nog diezelfde dag kwamen zij bijeen voor een bijzonder overleg. Omdat onder de aanwezigen het gevoel leefde dat er iets niet klopte, besloot men om direct een team van specialisten naar de getroffen fabriek te sturen om ter plekke polshoogte te nemen. Toen het afgereisde team kort daarna meldde dat de schade inderdaad veel groter was dan de fabrikant op grond van een eerste inspectie had verondersteld, ondernam Nokia onmiddellijk actie. Het formeerde meerdere teams van inkopers die over alle delen van de wereld uitzwermden om alternatieve productiemogelijkheden bij concurrerende chipfabrikanten te vinden. Om een lang verhaal kort te maken: door haar daadkrachtige optreden kwam Nokia als de onbetwiste winnaar uit de crisis tevoorschijn. Ericsson beet daarentegen diep in het stof.

Wanneer ik dit verhaal aan managers voorleg, concentreren zij zich meestal op de door Ericsson gemaakte fouten. Het management zou niet alert genoeg zijn. De cultuur van het bedrijf zou bureaucratisch en weinig daadkrachtig zijn. Zweden zouden te soft zijn en te weinig daadkracht aan de dag leggen om adequaat op zo'n crisis te reageren. Hoewel deze argumenten op zichzelf wel kloppen, raken zij de kern niet. Wanneer wij het bovenstaande voorval willen verklaren, moeten wij ons niet richten op wat Ericsson heeft nagelaten of verkeerd heeft gedaan, maar moeten wij ons juist concentreren op de buitengewone prestaties van de Nokia managers. Zij hebben zich in deze affaire namelijk als de ware crisiskampioen ontpopt.

Wat kenmerkt de crisiskampioen? Waarin schuilt zijn kracht? De sleutel tot de beantwoording van deze vragen vinden wij in het boek 'The Unthinkable. Who survives when disaster strikes and why' van de Amerikaanse journaliste Amanda Ripley. Zij gunt ons in haar boek een even boeiende als macabere blik op wat er met mensen gebeurt als het noodlot onverwachts toeslaat. In tegenstelling tot wat doorgaans gedacht wordt, beperkt het menselijk handelingsrepertoire zich in noodsituaties blijkbaar niet tot de bekende keuze tussen vechten of vluchten.

Geconfronteerd met het ongedachte en onverwachte vervallen mensen juist in een opmerkelijke staat van rust. Na de vliegtuigbotsing op Tenerife tussen twee toestellen van KLM en PanAm bleven de inzittenden van het Amerikaanse vliegtuig bijna een minuut lang roerloos in hun stoelen zitten. Zij hadden gemakkelijk kunnen vluchten, maar waren reddeloos verloren toen even later de brandstoftanks vlam vatten. Hetzelfde patroon herhaalde zich op de bewuste ochtend van 11 september toen twee vliegtuigen op de Twin Towers invlogen. In tegenstelling tot het gangbare verwachtingspatroon, zetten velen het direct na de aanslagen niet op een lopen maar gingen over tot de orde van de dag. De computer werd opgestart, men nam de post door of spoedde zich naar de vergaderruimte om op tijd te komen voor de geplande meeting.

Het menselijk vermogen om crises te ontkennen en te negeren, zit blijkbaar diep in onze natuur ingebakken. In het zicht van de crisis blijven wij rustig zitten of gaan wij gewoon door met onze alledaagse dingen. Het is dan ook een buitengewone prestatie als men erin slaagt om zich aan de eigen natuur te ontworstelen om zodoende de crisis met open vizier te bevechten. Wanneer men daarin slaagt, is men een ware crisiskampioen.

Naar eigen zeggen berust de kracht van een crisiskampioen niet zozeer op superieure rationele vermogens maar op het feit dat zij vertrouwen op hun gevoel. Zij ontleen energie aan het feit dat hun gevoel zegt dat er iets mis is. Daarnaast vertrouwen zij eerder op hun zintuiglijke ervaringen dan op abstracte modellen. Daarbij zoeken zij eerder dan anderen verbinding met anderen om hun gevoelens en ervaringen met elkaar te delen. Ten slotte hebben crisiskampioenen een continue drive om het ondenkbare te denken. Crisiskampioenen bedienen zich van 'gecontroleerde vormen van paranoia': door het onmogelijke reeds lang van te voren te verbeelden, zijn zij er klaar voor als de situatie zich plotseling voordoet.

Er is de afgelopen tijd nogal wat afgezeurd over dralende managers en politici die niet in beweging te brengen zijn. Niet doen! Richt je liever op de ware crisiskampioen die kansen grijpt en doorpakt.