

CRISISMANAGEMENT

mr. R.M.J. Bertels

1 SITUATIE

Natuurlijk is leidinggeven niet altijd 'rozegeur en maneschijn'. Zeker in de hectiek van vandaag, vol van talrijke complexe veranderingen, staat de manager regelmatig voor ingewikkelde en spanningsvolle situaties die dringend vragen om een daadkrachtige aanpak - beter bekend als 'crisismanagement'.

Uiteraard is crisismanagement niet alleen een kwestie van 'ingrijpen, knopen doorhakken, forceren en weer doorgaan'. Een dergelijke aanpak zou al snel neigen naar een te autoritaire en top down-achtige stijl, die op den duur weerstand opwekt en het noodzakelijke draagvlak in de organisatie op onverantwoorde wijze onder druk zet. Natuurlijk vraagt het managen van de crisissituatie om sturing en daadkracht, maar dan wel gecombineerd met het zo veel mogelijk mobiliseren, enthousiasmeren en motiveren van alle betrokkenen. Niet voor niets luidt het overbekende adagium: $E = K \times A$ (het **E**ffect van uw aanpak is direct afhankelijk van de **K**waliteit van uw aanpak én de **A**ceptatie daarvan bij alle betrokken personen)!

De belangrijkste vaardigheden voor effectief crisismanagement - geclusterd rondom vijf zogenaamde kerncompetenties - zijn voor u samengevat in onderstaand schema.

1 **Leiderschap**, met competenties als

- sturend vermogen, focus en doelgerichtheid
- motiverend vermogen en inspirerend vermogen
- visie en strategisch denkvermogen
- delegerend vermogen en coachend vermogen
- stijlflexibiliteit tussen taakgericht- en mensgericht leiderschap.

2 **Stevigheid**, met competenties als

- sturend en taakgericht vermogen
- overleg- en besluitvaardigheid
- onderhandelen en conflicthantering
- statuur en overtuigingskracht
- zelfvertrouwen en assertiviteit.

3 **Energie**, met competenties als

- inzet en gedrevenheid
- doorzettingsvermogen en incasseringsvermogen
- optimisme, ambitie en intrinsieke motivatie
- stressbestendigheid
- alertheid en actiegerichtheid.

4 **Vernieuwingsdrang**, met competenties als

- veranderingsgerichtheid en innovatief vermogen
- creatief en explorerend gedrag
- aanpassingsvermogen en actief leervermogen
- ondernemingszin en initiatief
- flexibiliteit en pro-actief vermogen.

5 Sociabiliteit, met competenties als

- communicatief vermogen
- sensitiviteit en inlevingsvermogen
- samenwerkend- en samenbindend vermogen
- openheid en benaderbaarheid
- overige sociale vaardigheden.

Weet u hoe u scoort op de bovenstaande vaardigheden? Zijn bij u de bovenstaande vijf kern-competenties voor effectief crisismanagement in voldoende mate ontwikkeld? Zo niet, op welke competentie(s) liggen specifiek uw aandachtspunten? En welke actie kunt u ondernemen om de ontwikkeling van deze aandachtspunten gericht te ondersteunen?

2 TEST

In de hierna volgende vragenlijst treft u steeds twee beweringen aan. Omcirkel van elke combinatie de bewering die u het meest van toepassing vindt op uzelf. U zult daarbij soms merken dat juist beide beweringen op uzelf van toepassing kunnen zijn of juist niet. Kies dan de bewering die u toch het meeste aanspreekt. U moet dus altijd één van beide beweringen omcirkelen.

- | | | |
|----|---|---|
| 1 | A | Ik maak gemakkelijk contact |
| | B | Ik ben taakgericht |
| 2 | A | Ik breng een opdracht vaak tot een goed einde |
| | B | Ik schep graag duidelijkheid voor anderen |
| 3 | A | Ik ben een goede onderhandelaar |
| | B | Ik kom vaak met alternatieven |
| 4 | A | Ik geef mijn medewerkers geregeld complimentjes |
| | B | Ik neem gemakkelijk beslissingen |
| 5 | A | Ik heb veel energie |
| | B | Ik kan mij goed in anderen inleven |
| 6 | A | Ik kom goed voor mezelf op |
| | B | Ik kom vaak als eerste met ideeën |
| 7 | A | Ik vind verandering en verbetering noodzakelijk |
| | B | Ik heb bijna altijd zin in mijn werk |
| 8 | A | Ik heb mijn werk meestal op tijd af |
| | B | Ik ga de confrontatie niet uit de weg |
| 9 | A | Ik ben vernieuwend |
| | B | Ik ben een ondernemend type |
| 10 | A | Ik ben sterk op mensen gericht |
| | B | Ik voel mij erg verantwoordelijk |

- 11 A Ik ben stressbestendig
B Ik ben daadkrachtig
- 12 A Ik zeg er wat van als medewerkers hun werk niet goed doen
B Ik heb vaak ideeën over hoe het beter kan
- 13 A Ik weet heel goed wat ik wil
B Ik begrijp mensen snel
- 14 A Ik werk snel en efficiënt
B Ik kan goed delegeren
- 15 A Ik voel spanningen goed aan
B Ik kom vaak met nieuwe voorstellen
- 16 A Ik organiseer vaak activiteiten
B Ik werk graag samen met anderen
- 17 A Ik hou wel van een beetje druk op de ketel
B Ik ben ambitieus
- 18 A Ik vind onbekende situaties uitdagend
B Medewerkers komen vaak naar mij toe met vragen
- 19 A Ik stort mij volledig op een nieuwe taak
B Ik luister graag naar anderen
- 20 A Ik ga doelgericht te werk
B Ik ben zeker van mijn zaak
- 21 A Ik beweeg mij gemakkelijk in een groep
B Ik ben steeds op zoek naar nieuwe uitdagingen
- 22 A Ik overtuig mensen gemakkelijk
B Ik zet mij doorgaans voor de volle 100% in
- 23 A Ik ben een teamplayer
B Ik kan mensen goed motiveren
- 24 A Ik ben creatief
B Ik heb veel doorzettingsvermogen
- 25 A Ik ben een dynamisch persoon
B Ik ben een makkelijke prater
- 26 A Ik kan boven de partijen uitstijgen
B Ik zie altijd nieuwe kansen
- 27 A Ik ben open en gemakkelijk benaderbaar
B Ik sta voor mijn ideeën
- 28 A Ik leer nog elke dag
B Ik ben een levendig type
- 29 A Ik ben met veel dingen tegelijk bezig
B Ik ben eerder een denker dan een doener

- 30 A Ik heb plezier in onverwachte zaken
 B Ik heb graag gezelschap om mij heen

3 DIAGNOSE

Neem uw omcirkelde antwoorden over op het onderstaande scoreformulier.

	Leiderschap	Stevigheid	Energie	Vernieuwend	Sociabiliteit
1		B			A
2	B		A		
3		A		B	
4	A	B			
5			A		B
6		A		B	
7			B	A	
8	A	B			
9			B	A	
10	B				A
11		B	A		
12	A			B	
13		A			B
14	B		A		
15				B	A
16	A				B
17		A	B		
18	B			A	
19			A		B
20	A	B			
21				B	A
22		A	B		
23	B				A
24		B		A	
25			A		B
26	A			B	
27		B			A
28			B	A	
29	B		A		
30				A	B

Totalen _____

4 ADVIES

Met uw antwoorden en scores op de bovenstaande test ontstaat een praktisch bruikbaar toetsingskader, dat gehanteerd kan worden bij de inschatting van uw potentieel op het gebied van effectief crisismanagement.

Krijgt u een min of meer gelijke score, d.w.z. een score tussen de 5 en de 7 op alle vijf de kerncompetenties?

Advies: deze gelijke score geeft aan dat uw vaardigheden op alle vijf de kerncompetenties evenwichtig ontwikkeld zijn. Een dergelijk evenwicht biedt de meest waardevolle basis voor een effectief crisismanagement. Een aanvullende ondersteuning in de vorm van opleiding, training of coaching om uw crisismanagement verder te ontwikkelen kan natuurlijk altijd, maar lijkt in uw geval eigenlijk overbodig.

Vertonen uw scores een duidelijke ongelijke verdeling over de vijf kerncompetenties en scoort u daarbij op een of meerdere competenties lager dan een vijf? En zoekt u (dus) naar concrete mogelijkheden om specifieke vaardigheden - gekoppeld aan de laag scorende kerncompetenties - gericht te ontwikkelen?

Advies: besteed bewust en gericht aandacht aan datgene wat lager en/of het laagste scoort, zeker als de score significant laag is, d.w.z. lager dan een vijf.

Kijk nog eens naar de betreffende kerncompetenties en de daaraan gekoppelde vaardigheden (zie onder 'Situatie') en bepaal aan welke aanscherping van welke kerncompetentie(s) en vaardigheden juist u vooral behoefte hebt.

Selecteer vervolgens de opleiding, training en/of coaching waar u vooral behoefte aan hebt, met behulp van de onderstaande suggesties.

Als u vooral een lage(re) score hebt behaald op *Leiderschap*, overweegt u dan eens een gerichte opleiding, training of coaching op het gebied van

- (stijlen van) leidinggeven: ontwikkelen van stijflexibiliteit tussen taakgericht en mensgericht leiderschap
- inspireren, motiveren en enthousiasmeren
- delegeren van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden
- planning en organisatie
- visie en strategie
- coachen van medewerkers.

Als u vooral een lage(re) score hebt behaald op *Stevigheid*, overweegt u dan eens een gerichte opleiding, training of coaching op het gebied van

- zelfvertrouwen en assertiviteit
- onderhandelen en conflicthantering
- omgaan met druk en weerstanden
- effectief presenteren
- overleg- en besluitvaardigheden
- het voeren van correctie- en/of slecht-nieuwsgesprekken.

Als u vooral een lage(re) score hebt behaald op *Energie*, overweegt u dan eens een gerichte opleiding, training of coaching op het gebied van

- inzicht in uw eigen planning en organisatie (timemanagement)
- inzicht in uw eigen drijfveren, emoties en belevingen
- inzicht in uw team en de kwaliteit van uw samenwerking
- inzicht in de kwaliteit van uw leven; uw rust en uw ontspanning
- inzicht in uw ambitie en persoonlijk carrièrepad
- intervisie en coaching op eigen ervaringen.

Als u vooral een lage(re) score hebt behaald op *Vernieuwingsdrang*, overweegt u dan eens een gerichte opleiding, training of coaching op het gebied van

- creativiteit
- innovatief management
- onderhandelen en m.n. explorerend vermogen
- flexibiliteit en aanpassingsvermogen
- veranderings- en verbeteringsmanagement
- inzicht in uw eigen blokkades, twijfels en/of angsten.

Als u vooral een lage(re) score hebt behaald op *Sociabiliteit*, overweegt u dan eens een gerichte opleiding, training of coaching op het gebied van

- communicatieve vaardigheden
- samenwerking en teambuilding
- overlegvaardigheden
- het creëren van draagvlak en betrokkenheid
- het coachen van medewerkers
- persoonlijke effectiviteit met inzicht in eigen gedrag.

5 VERWIJZINGEN

Boeken

Met Man en Macht, aanpak en instrumenten van continue resultaatverbetering, R.M.J. Bertels en W.F.G. Mastenbroek, Holland Business Publications, 1994

Vooraf hoofdstuk 3 van dit boek ('Sturing ontwikkelen') biedt u interessante informatie en verdere aanknopingspunten

Leidinggeven; Kunst en Kunde, L.Th.R. Wijchers, Samsom, 1998

Dit boek biedt praktische adviezen voor de manager in tal van (crisis)situaties.

Persoonlijk Succes, R.M.J. Bertels en J. Drontmann, Kluwer, 2001

Dit handzame boek verschaft u vele praktische instrumenten en concrete tips voor het managen van uiteenlopende situaties.

Websites

www.management.net

Deze website biedt interessante achtergrondartikelen en een interactieve uitwisseling van ervaringen van, voor en door managers.

www.conflictmanagement.pagina.nl

Deze startpagina geeft een keur van relevante links op onderhavig gebied.