



Leiderschap in tijden van crisis: Reputatie komt te voet, en gaat per Twitter

De geschiedenis leert dat de schade van een bedrijfscrisis zeer sterk wordt bepaald door de snelheid en de kwaliteit van de reactie.

Slecht omgaan met crisissituaties kan funest zijn voor de reputatie van een bedrijf en haar bestuurders – of het nu gaat om het terugroepen van producten, missers op het gebied van klantenservice, stakingen, milieurampen, vijandige overnames of onderzoek door een toezichthouder. Als organisaties daarentegen snel en kordaat reageren, toont deze regie en daadkracht en laat zij zien waar zij voor staat.

“Als je crises niet voorbereidt, neem je bewust persoonlijk risico”

Antes Dit geldt in sterke mate voor bestuurders en toezichthouders, zegt Frank Peters, reputatie- en crisisexpert en eigenaar van VIRTUS Communications. “Wat je de afgelopen jaren steeds meer ziet, is dat de druk vanuit de omgeving op bestuurders van organisaties steeds meer toeneemt. En dat zij, geholpen door internet en sociale media, hard worden afgerekend op het uitblijven van adequaat beleid en toezicht op momenten dat de organisatie onder druk komt”, aldus de auteur van de boeken ‘Spanning rond de Boardroom’ (2016), ‘What are they saying about you?’ (2015) en ‘Reputatie onder Druk’ (2014).



Diligent



NA CRISIS VOLGT WAARHEIDSVINDING

Volgens Peters, die organisaties zoals Achmea, Eneco en TNO adviseert, verwacht de omgeving in dergelijke situaties daadkrachtig leiderschap: "Impactvolle crisissituaties worden gevolgd door een fase waarin waarheidsvinding centraal staat. Daarbij wordt steeds vaker gekeken naar de rol en het leiderschap van bestuurders. Er zijn voorbeelden genoeg van bestuurders die het veld moeten ruimen na een crisissituatie. Denk alleen al maar aan de zorgsector en ziekenhuiswereld".

SUCCESSVOLLE CRISISAANPAK IS TEAMWERK

Hoewel de schijnwerpers ten tijde van een crisis meestal op de CEO gericht zijn, is een succesvolle aanpak van een crisis meestal het resultaat van goed geregiseerd teamwerk tussen de CEO, overige directieleden, Raad van Bestuur en de bedrijfssecretaris. De Raad van Bestuur biedt het management advies, expertise en beschermt de belangen van aandeelhouders. In het geval van organisaties zonder winst oogmerk beschermen zij de belangen van donateurs, de belastingbetaler, het ledenbestand, burgers, studenten of patiënten. Deze rol is meer dan alleen symbolisch: investeerders en andere betrokkenen nemen elke handeling kritisch onder de loep.

LEIDERSCHAP TONEN IN TIJDEN VAN CRISIS: 10 TIPS

Vanuit zijn ervaringen in de praktijk geeft Frank Peters de volgende adviezen voor CEO's in hun rol als leider van het crisismanagementproces:

1. Ken de risico's

Het is cruciaal om de risico's van de organisatie te (onder)kennen. Onmisbaar is een inventarisatie van de meest waarschijnlijke risico's met de grootste impact op de reputatie. Werk crisis- en communicatiescenario's uit om je op deze risico's voor te bereiden. Dat geeft rust en daadkracht voor het moment dat een crisis ontstaat.

2. Neem verantwoordelijkheid

De CEO moet echt de leiding nemen in het oplossen van de crisis en daarbij voortvarendheid en daadkracht tonen. Doe dat vanuit eigen kracht, zonder je af te zetten tegen andere partijen.

3. Wees het gezicht

De CEO is het gezicht en de stem van de organisatie. Hij of zij moet aangeven wat de organisatie doet om het probleem op te lossen. Het is belangrijk om te laten zien dat de organisatie verantwoordelijkheid neemt.

4. Toon dilemma's

Het tonen van dilemma's is geen zwakte maar een sterkte. Als een oplossing voor de crisis nog niet voorhanden is, dan is het beter dat open te communiceren. Belangrijk is wel perspectief te bieden en te laten zien dat je er alles aan doet om de crisis daadwerkelijk op te lossen.

5. Stel je kwetsbaar op

Natuurlijk vragen crises om sterke leiders. Maar aorganisatie schuld heeft of als er gedupeerden of zelfs slachtoffers zijn, vraagt dit ook om empathisch leiderschap. Het helpt als de CEO zich kwetsbaar durft opstellen. Ook een schuldbekentenis en een excuus behoren dan tot de aanpak van de CEO. Blijft dit alles uit? Dan neemt de druk meestal toe.



6. Communiceer open en empathisch

CEO's worden geacht een open communicatiestijl te hanteren. Daarbij horen bijvoorbeeld:

- ▶ luisteren naar de omgeving
- ▶ hanteren van een constructieve aanmoedigende toon in de communicatie
- ▶ open staan en beschikbaar zijn voor response en feedback

Vergeet daarbij empathie niet, want dat hoort thuis in de crisisresponse van nu. De omgeving staat bol van emotie en ratio is soms ver te zoeken bij de reactie van in- en externe stakeholders. Daarvoor moet je oog hebben en passend reageren. De tijd van 'gelijk hebben is gelijk krijgen' ligt inmiddels ver achter ons.

7. Koester de managers

De CEO kan het niet allemaal alleen in de communicatie. Voor de - nog altijd onderschatte - interne communicatie bij crisis is hij of zij in belangrijke mate aangewezen op de hulp van de managers in de organisatie. Het is dus belangrijk daar oog voor te hebben en een echte community van lijnmanagers te bouwen, waar je ten tijde van crisis op kunt terugvallen.

8. Wees jezelf

Net als in mediawoordvoering geldt ook in crisismanagement dat de CEO vooral zichzelf moet blijven. De praktijk wijst uit dat natuurlijkheid van het CEO-optreden de geloofwaardigheid ten goede komt.

9. Kom afspraken na

In crises worden veel toezeggingen gedaan voor verbetering in de (nabije) toekomst. Zorg dat je die nakomt, want ook op het uitblijven van beloftes word je keihard afgerekend.

10. Niet alleen woorden maar ook daden

Naast deze adviezen is het natuurlijk cruciaal dat de organisatie daadwerkelijk een oplossing heeft voor het onderliggende probleem van de crisis. Immers; met louter mooie woorden en beloftes van de CEO los je geen crisis op. Daar horen vanzelfsprekend ook zichtbare daden bij. Anders is het alsnog snel gedaan met het vertrouwen in de (top van de) organisatie.

“Crisisvoorbereiding is een must. Het is nu iedere dag Judgement Day”

CRISISMANAGEMENT STAAT OF VALT BIJ COMMUNICATIE EN INFORMATIEVOORZIENIN

Het moge duidelijk zijn: communicatie is een essentieel onderdeel van crisismanagement. Hoe communiceert de CEO zelf maar vooral ook, hoe communiceert deze met de overige directieleden, de Raad van Bestuur, de raad van commissarissen en de bedrijfssecretaris? De vraag die elke CEO zich daarbij moet stellen is: beschikt mijn organisatie over een betrouwbare communicatie-infrastructuur? Immers, tijdens een crisis telt iedere minuut of zelfs seconde en alle betrokkenen moeten volledig en continu up-to-date geïnformeerd zijn. Want generiek, maar zeker in tijden van crisis blijkt e-mail inefficiënt en is het uitwisselen van PDF-bestanden niet alleen onpraktisch maar vooral onveilig. Uit internationaal onderzoek van beveiligingsbedrijf Digital Shadows blijkt dat Acrobat Reader - de applicatie die vaak gebruikt wordt

om PDF's te lezen op een laptop of tablet – bekend staat om kwetsbaarheden.¹ Maar hoe moet het dan wel?

HET CRISISMANAGEMENTPLAN

De meeste bedrijven hebben tegenwoordig wel plannen voor bedrijfscontinuïteit en 'disaster recovery' om risico's van grote calamiteiten zoals bijv. terroristische aanvallen en natuurrampen te managen. In veel gevallen omvatten deze plannen echter niet de communicatie tussen managers en bestuursleden onderling. Terwijl de hoeveelheid cruciale informatie die, ook bij een meer herkenbare crisis zoals een terugroepactie of een staking, tussen alle betrokkenen moet worden uitgewisseld aanzienlijk is.

EEN CRISIS SAMENWERKINGSPLATFORM

Het gebruik van een centraal informatieknoppunt - zoals een board portal - zorgt ervoor dat alle relevante gegevens, ongeacht in welke situatie uw organisatie zich op dat moment bevindt, direct en voor de specifieke stakeholder(s) beschikbaar zijn. Dit voorkomt problemen rond het verspreiden van informatie - zowel elektronisch als met behulp van bijvoorbeeld een koerier - en het versiebeheer daarvan. En biedt diverse, handige mogelijkheden voor last-minute updates of wijzigingen.

Tip: benoem in uw crisismanagementplan de specifieke verantwoordelijkheden van de directie en Raad van Bestuur tijdens een crisis. Vergeet daarbij niet hoe je als top van de organisatie crisiscommunicatie op een snelle, betrouwbare en veilige manier organiseert en cruciale informatie uitwisselt.



1. "Adobe Flash Player blijft meest aangevallen software", Security NL. 19 september 2016. <https://www.security.nl/posting/485851/Adobe+Flash+Player+blijft+meest+aangevallen+software>

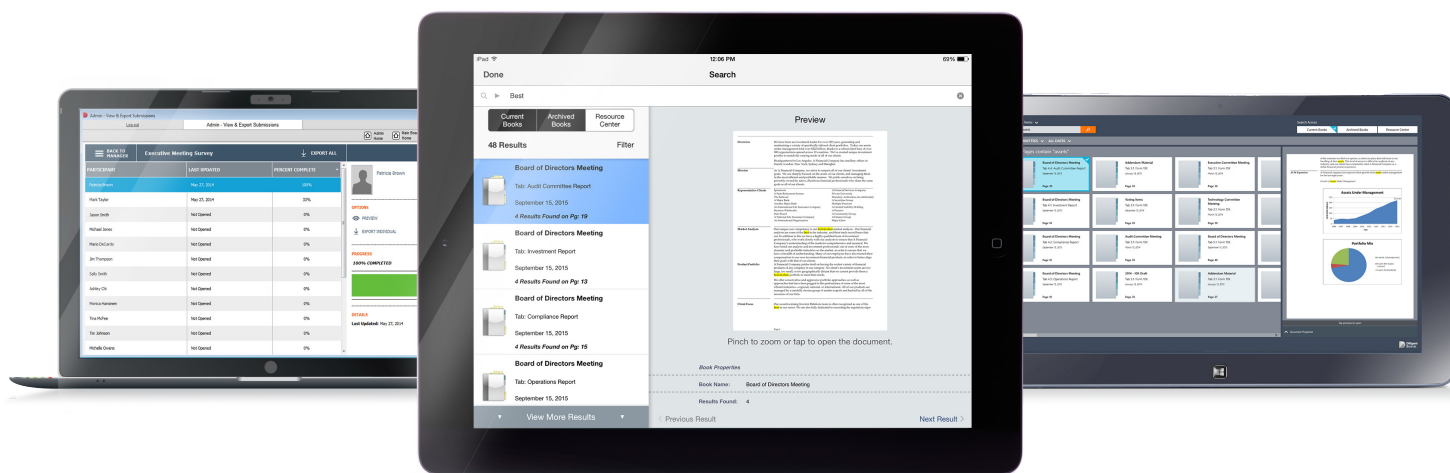


Diligent

De waarde van informatie écht benutten.
Op een veilige manier.

Het bestuur en management zodanig uitrusten dat zij betere beslissingen kunnen nemen. Op die manier helpt Diligent 's werelds meest toonaangevende instanties om de kracht van informatie en samenwerking op een veilige manier te benutten. Meer dan 4700 klanten in meer dan 70 landen vertrouwen op Diligent om te allen tijde toegang te hebben tot hun meest tijdgevoelige en vertrouwelijke informatie, met daarbij de nodige tools om dit alles te kunnen raadplegen, te kunnen bespreken en erop samen te werken met belangrijke beleidsmakers. Diligent Boards versnelt en vereenvoudigt het opmaken van bestuurlijke informatie en het aanleveren ervan op iPad, Windows-apparaten en browsers. Diligent Boards biedt aan bestuurders over de hele wereld tegelijkertijd praktische voordelen, zoals het verlagen van productiekosten, tijdsbesparing voor de administratie en IT en het halen van duurzaamheidsdoelstellingen.

Sluit je aan bij de Besten. Ga voor Diligent.



Neem voor informatie
contact met ons op:

Telefoon: +31 (0) 621 552 222
Email: jthiel@diligent.com
Bezoek: diligent.com



Diligent is een gedeponerd merk van Diligent Corporation in de Verenigde Staten. Alle merken van derden zijn het eigendom van de respectieve merkhouders. ©2016 Diligent Corporation. Alle rechten voorbehouden.