

DE MENS IN CRISISSITUATIES

Wonderen bestaan niet. En toch moeten ze in crisissituaties met grote regelmaat worden verricht. Waarom anders zouden crisismanagers moeten beschikken over zo'n uitzonderlijke set kwalificaties als assertiviteit, het vermogen om snel te denken en te beslissen, een groot uithoudingsvermogen hebben, lastige kwesties durven aansnijden, vooruit kunnen denken terwijl ze met een crisis bezig zijn, en nog tien andere bijzondere eigenschappen en vaardigheden. Wie niet beter weet moet wel denken dat de goede crisismanager een duivelskunstenaar is die zich geen enkele frivoliteit permitteert zolang de patiënt op de intensive care ligt.

Muziek als inspiratiebron

In dit Cahier, dat verder davert van zakelijke crisisgeleerdheid en modeloplossingen, wil de redactie samen met Fred Cohen¹⁾ een lans breken voor een meer spirituele benadering van het verschijnsel crisis. Cohen is daarvoor de ideale gesprekspartner, want vrijwel zeker de enige organisatie-adviseur/crisismanager in Nederland met een diploma van het Koninklijk Conservatorium in Den Haag op zak. Jarenlang was Cohen praktiserend muzikant en muziekdocent. Als oprichter-directeur van het Muziekpakhuis in Amsterdam raakte hij snel geïnteresseerd in management aspecten en later advisering en training. Zo'n traject moet wel leiden tot een, laten we zeggen, wat andere kijk op het fenomeen crisis.

De logica van het gevoel

Als je voor crisisinterventie in een organisatie wordt gehaald zoek je vanzelfsprekend naar de oorzaken, aldus Cohen. Die kunnen in de structuren zitten, maar wat hem veel meer bezighoudt zijn de mensen die daarin werken en de processen waarin zij meedraaien of die zij veroorzaken. 'Crisissituaties zijn altijd heel emotioneel. Ze zijn immers bedreigend. Mensen beginnen hun eigen waarheden te creëren, de logica van het gevoel krijgt de overhand op de logica van de rede. Ze raken gewoon hun kop kwijt. Sommigen slaan in zo'n situatie dicht, anderen slaan juist op hol. Daar is geen structuur tegen opgewassen. Het is van het grootste belang dat degene die de crisis moet aanpakken - liever noem ik het werken mét de crisis - die emotionele spanning uit de mensen haalt zodat zij zich willen uiten. Die spanning zakt en er komt weer ruimte voor rede. De betrokkenen krijgen het gevoel dat ze iets aan de oplossing kunnen bijdragen. Werkconferenties zijn daarvoor een beproefd middel.'

Gebrekkige communicatie

Die sessies zijn heel verhelderend. De crisismanager vergaart veel informatie over de voorgeschiedenis van de crisis en krijgt de gelegenheid om een vertrouwensband op te bouwen met de betrokkenen. Zo ontstaat de basis voor het samen oplossen van het probleem. Pratend over samenwerking doet zich volgens Cohen voortdurend een

merkwaardige paradox voor. 'Veel crises ontstaan door gebrek aan samenwerking en een daarmee gepaard gaand gebrek aan communicatie. Maar als je de mensen vraagt om een waardeoordeel over samenwerking te geven krijg je onveranderlijk te horen dat samenwerking weinig minder dan een key success factor is en dat het aan henzelf nooit zal liggen. Waarom het dan toch zo vaak mis gaat? Als eenmaal bepaalde doelen en uitgangspunten zijn geformuleerd beginnen mensen stevast te bakkeleien over wat prioriteit moet hebben, wat het belangrijkste is. Bij gebrek aan leiding krijgen medewerkers de kans om te doen wat ze voor hun eigen positie het beste uitkomt. Bosjes projectmanagers en andere leidinggevendenden lopen stuk op dit soort situaties of zijn er zelf de oorzaak van.' (Zie ook kader 'De vier soorten projectmanagers volgens Cohen', red.)

Crisis als medicijn

Helaas behoort in onze consensusmaatschappij krachtig leiderschap niet tot de populairste eigenschappen. Veel Nederlandse managers laten zich leiden door het zogeheten harmoniemodel, terwijl zij, vindt Cohen, best eens wat meer avontuurlijkheid en hardheid mogen tonen. 'Dat harmoniemodel is vaak meer schijn dan werkelijkheid, omdat het nogal eens wordt misbruikt als vermijdingsmodel voor conflicten. Een wezenlijk harmoniemodel heeft ook zijn minder aardige momenten en dat hoort volgens mij ook zo. Crisissituaties hoeven dan ook niet per definitie als negatief te worden beoordeeld. Crisis mag. Het ontmaskert, lucht op, leidt tot verbetering. Soms is een crisis zelfs bittere noodzaak om te voorkomen dat een organisatie in het moeras wegzinkt.'

Er zullen allicht mensen zijn die een crisis verzinnen om hun eigen agenda te plezieren, maar dat kan moeilijk als een productieve manier van leiding geven worden aangemerkt. Fijntjes merkt Fred Cohen op, dat crisismanagers heel wat minder werk zouden hebben als projectmanagers en andere leidinggevendenden wat vaker de confrontatie aangingen en zich wat minder bezighielden met de vraag of ze wel aardig worden gevonden. Maar dat mindere werk zou dan wel betrekking hebben op crises die werkelijk ergens over gaan.

1) Fred Cohen sprak op datum in sessie etc. het congres toe over 'Titel van de spreekbeurt'

Kadertje:

DE VIER SOORTEN PROJECTMANAGERS VOLGENS COHEN

Ingedeeld naar hun bewustzijn in de organisatie onderscheidt Fred Cohen de naïeve, de bewusteloze, de tèt eigenwijze en de bewuste projectmanager.

De naïeve projectmanager

Deze projectmanager heeft nooit een management- of communicatietraining ondergaan. Hij heeft er geen idee van dat zijn handelen mede oorzaak kan zijn van storingen tussen de medewerker en hemzelf. Hij heeft nooit geleerd om zichzelf de vraag te stellen: 'Wat is het dat ik doe, dat deze situatie ontstaat?' Deze projectmanager die hard werkt en het beste met zijn mensen voorheeft kan in de situatie waarin hij wordt geaccepteerd best

functioneren. Als dat niet het geval is, kan hij grote storingen in de organisatie veroorzaken. Van een beheerste sturing is geen sprake; aan goede bedoelingen hebben we niets. Het is de verantwoordelijkheid van de organisatie dat dit type er niet voorkomt.

De bewusteloze projectmanager

In tegenstelling tot de naïeve projectmanager heeft dit type wél managementtrainingen gevolgd, maar heeft het nog niet in de gaten dat wat hij volgens de theorie doet door de medewerker niet als zodanig wordt herkend. Die medewerker is dan een ontevreden klant en bij klantgerichte kwaliteit beslist de klant wat kwaliteit is. Deze projectmanager vraagt zich te weinig af of zijn bedoelingen worden herkend en hij vraagt zeker te weinig feedback van zijn medewerkers. Hij is te weinig nieuwsgierig naar de effecten van het eigen handelen bij anderen, waardoor hij niet bij kan sturen. Ook deze projectmanager veroorzaakt grote storingen in organisaties, bijv. communicatieblokkades. Die branden daardoor nogal eens af; dure rampen dus!

De te eigenwijze projectmanager

Dit is de projectmanager die alles weet en alles kan vertellen over managementtheorieën. Hij is de expert. Aan hem kan het niet liggen, maar hij weet precies aan wie wel. Op grond van zijn woorden krijg je het idee dat hij een goede projectmanager is, maar als je naar zijn daden kijkt merk je dat er niet veel van klopt. Als je hem feedback geeft, weet hij je haarfijn uit te leggen dat je geen gelijk hebt. Deze projectmanager is een ziekmakende factor in de organisatie en moet onmiddellijk worden verwijderd, tenzij er nog enige hoop op verbetering is.

De bewuste projectmanager

De bewuste projectmanager doet aan zelfreflectie, is nieuwsgierig naar de effecten van het eigen handelen bij anderen, vraagt feedback hierover en weet zodoende of hij concrete en duidelijke doelen en taken stelt. Weet ook dat zijn manier van waardering uitspreken en correcties aanbrengen duidelijk bij de medewerker overkomt en kan zich assertief en invoelend opstellen. Hij is zich er zeer van bewust dat hij vele bewusteloze momenten heeft (denk aan de blinde vlek van Johari). De bewuste manager is in staat om, mede n.a.v. de reacties van anderen, storingen te signaleren en naar tevredenheid bij te sturen (input - throughput- output - acceptatie -x effect). Natuurlijk heeft hij de nodige trainingen gevolgd en volgt hij die waar nodig nog. Door zijn zelfprofessionaliserend vermogen kan hij leiding geven in situaties die veel van een projectmanager vergen.