

# Leiderschap in tijden van crisis

Ralf Knegtmans

De corona-crisis stelt de wereld voor niet eerder vertoonde uitdagingen. Leiders moeten hun landen, organisaties en de mensen die erin wonen en werken, helpen om te navigeren op een ongewisse oceaan die COVID-19 heet, maar recepten uit het verleden zijn er niet. Kennis en ervaring zijn niet langer voldoende om uit de gerezen impasse te geraken. Met andere woorden: met een herhaling van zetten ga je het niet redden in de nieuwe wereld. De snelheid waarmee de pandemie ons heeft overvallen en de expertise die nodig is om het speelveld vanuit economisch, medisch en maatschappelijk perspectief te bezien, heeft ook consequenties voor het soort leiderschap dat past binnen deze context.

## Alwetende en almachtige leiders zijn op hun retour

In de onder invloed van technologie steeds sneller veranderende wereld zijn leiders allang niet meer alwetend en almachtig. De huidige crisis illustreert dit treffend. Premier Rutte en zijn kabinet baseren hun oordeel over de te nemen maatregelen vanaf het eerste corona-uur op de bevindingen van de experts van het RIVM en de GGD. Er is geen sprake meer van ouderwets hiërarchisch leiderschap met een 'baas' die het allemaal al weet en voorgaat in de door hem of haar voorgestane koers. In plaats daarvan stellen nieuwe leiders de juiste



vragen en creëren zij samen met experts de juiste koers en randvoorwaarden waarbinnen anderen kunnen excelleren. In dit geval vooral de medisch specialisten en het zorgpersoneel. In de nieuwe wereld geldt niet langer: “wie de baas is, mag het zeggen, maar wie het echt weet mag het zeggen.” Hoewel de input van verschillende experts en afdelingen afkomstig is, blijft de leider uiteraard degene die de uiteindelijke beslissing neemt.

Er is sprake van een omslag van het aloude command & control naar het grotendeels loslaten van hiërarchische structuren en het durven vertrouwen op multidisciplinaire teams van experts, die in het huidig tijdsgewricht overigens ook niet alles weten.

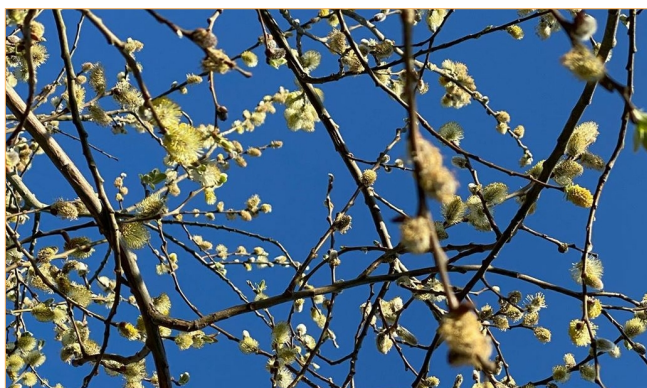
*In de nieuwe wereld geldt niet langer:  
"wie de baas is mag het zeggen,  
maar wie het echt weet mag het zeggen."*

In dat laatste schuilt een duivels dilemma. Welke deskundigen verdienen een 'seat at the table' en welke disciplines moeten vertegenwoordigd zijn? Hoe zorg je met andere woorden voor een evenwichtig oordeel waarbij je alle perspectieven op een gebalanceerde wijze verdisconteert in

je uiteindelijke besluitvorming? Moeten onze leiders en beleidsmakers nuchtere kosten-batenanalyses maken of moet het primaat liggen bij het beschermen van een – relatief kleine – groep kwetsbaren in onze samenleving? Is onze 'intelligente lockdown' waarbij we (grotendeels) dicht zijn, maar op anderhalve meter deels functioneren, wel echt zo slim? Of zijn er ook andere, bijna contraire, scenario's denkbaar?

Als het aan de Zweedse macro-econoom Lars Jonung ligt, is dat laatste het geval. Al in 2006 schreef hij samen met een collega een rapport over de economische impact die een pandemie in de Europese Unie zou hebben. Jonung schreef het rapport toen de vogelgriep de kop opstak. Om de mogelijke gevolgen van een dergelijke uitbraak in kaart te brengen, keken Jonung en collega's naar de Spaanse griep van 1918, de Aziatische griep van 1957 en de Hongkonggriep van 1968. Het eindrapport raakte echter snel in vergetelheid, vooral omdat er, afgezien van niet-mondiale epidemieën zoals SARS en ebola, een dreiging van pandemieën niet reëel geacht werd. De eindconclusie van het rapport Jonung was dat de economie in het beste geval slechts

1,6 procent zou krimpen en in het slechtste geval met 4,1 procent. Een korte dip met een snelle opleving, zo was de gedachte. Inmiddels gaat het IMF al uit van een krimp van 7,5 procent voor de eurozone. Of erger.... De kans op een razendsnel herstel is daarbij allang geen zekerheid meer, zeker niet voor een open en afhankelijke economie zoals de Nederlandse.



*Hoelang laat de economische lente op zich wachten?*

Volgens Jonung is de zwarte IMF-prognose grotendeels het gevolg van het op slot doen van onze markten, iets waar ze destijds in hun stoutste dromen niet aan hadden durven denken. In zijn ogen is het zeer onverstandig en komt de huidige aanpak in veel landen, waaronder Nederland, neer op een soort suicide of harakiri. In plaats van het tijdelijk iedereen zo veel mogelijk vanuit huis laten werken (in feite het Nederlandse systeem van een gecontroleerde lockdown), pleit hij voor het beschermen en afschermen van degenen die daadwerkelijk gevaar lopen.

De rest kan dan grotendeels normaal blijven functioneren. Lars Jonung geeft daarbij overigens wel aan dat de Zweedse context hier een grote rol speelt. Zijn land geldt als dunbevolkt en je kunt er buiten de grote steden urenlang wandelen zonder al te veel mensen tegen te komen.

En dus erkent ook hij dat er niet een one size fits all oplossing is in deze ongekende crisis. Het draait om multidisciplinaire afwegingen en duivels lastige beslissingen. En omdat er geen echt referentiekader is, zullen onze leiders het vooral moeten hebben van hun leer- en aanpassingsvermogen.

*“Leervermogen en aanpassingsvermogen zijn een van de belangrijkste voorspellers van het succes van leiders in de nieuwe (digitale) wereld”*

Dat laatste typeerde ik in 2017 bij het schrijven van mijn laatste boek over leiderschap al als een van de belangrijkste voorspellers van toekomstig succes van leiders in de nieuwe (digitale) wereld. Ze zullen in staat moeten zijn om snel te leren en zich aan te passen aan de nieuwe situaties, maar ook oude gewoonten en patronen kunnen loslaten. De kunst van het ontleren is dus minstens zo belangrijk. Uiteindelijk zullen leiders moeten beseffen dat als je alles platslaat hun taak in de nieuwe wereld in essentie neerkomt op het *leiding geven aan onzekerheid*.



Bron: Leiderschap in de digitale wereld – Ralf Knegtman & Ylva Poelman.

Uitgeverij Vakmedianet (2019).

Link: [www.managementboek.nl/boek/9789462156463/leiderschap-in-de-digitale-wereld-ralf-knegtmans](http://www.managementboek.nl/boek/9789462156463/leiderschap-in-de-digitale-wereld-ralf-knegtmans)