



Universiteit  
Leiden

The Netherlands

## **Erop of eronder: de organisatie in crisis**

Kuipers, S.L.

### **Citation**

Kuipers, S. L. (2023). *Erop of eronder: de organisatie in crisis*. Leiden: Universiteit Leiden.  
Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3590350>

Version: Publisher's Version

License: [Leiden University Non-exclusive license](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3590350>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Prof.dr. Sanneke Kuipers

# Erop of Eronder: De organisatie in crisis



Universiteit  
Leiden

Bij ons leer je de wereld kennen

# Erop of Eronder: De organisatie in crisis

Oratie uitgesproken door

**Prof.dr. Sanneke Kuipers**

bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar

Crisis Governance

aan de Universiteit van Leiden

op vrijdag 21 april 2023.



**Universiteit  
Leiden**



Mevrouw de rector magnificus, geacht faculteitsbestuur, zeer gewaardeerde genodigden, collega's, vrienden, familie

*Crisis governance*, of crisisbeheersing? Kan je daar expert in zijn? Zelfs hoogleraar in worden? Is dat niet net zoets als een banketbakker die gespecialiseerd is in de kers op de taart, of een kok die zich alleen bezig houdt met de krenten in de pap van de *governance* studies? Ik zal vandaag betogen dat het antwoord daarop ja én nee is. Om maar gelijk met de deur in huis te vallen, het antwoord op de vraag of ik me bezig houd met de spreekwoordelijke kers op de taart, luidt: JAZEKER!

Ik ken geen onderwerp waar ik me liever in verdiep. Tijdens crisis is het erop of eronder, het is nu of nooit. Tijdens crises staan fundamentele waarden ter discussie, en moet een gemeenschap, een organisatie of een bestuurder bewijzen wat ze waard is. Toen ik midden jaren negentig begon aan mijn studie bestuurskunde, en college kreeg van Uri Rosenthal, Paul 't Hart, Arjen Boin en Menno van Duin over rampen, rellen en gijzelingen, werd ik gegrepen door het onderwerp. Het zou me nooit meer loslaten.

Tegelijkertijd zijn crises meer dan een buitenissigheid. De samenleving zelf lijkt van de ene crisis de andere in te rollen. Juist daarom is het van belang om te kijken wat crises nou eigenlijk zijn, wat crises betekenen voor organisaties en hoe organisaties omgaan met crises, op basis van inzichten die het crisisonderzoek biedt.

In deze oratie zal ik eerst kort uiteenzetten dat er vanuit organisatieperspectief drie typen crises zijn. De verschillen tussen die typen doen ertoe voor de mate waarin oorzaken en reacties op functioneel dan wel politiek-strategisch niveau moeten worden gezocht. Ik ga dan ook nader in op de kenmerken van die crisistypen, de onderliggende oorzaken, en aan het eind van mijn verhaal op de gevolgen voor crisisrespons in organisaties.

## Soorten Crises

Crises vormen de ultieme bedreiging van publieke en persoonlijke veiligheid. Ook bedreigen crises de legitimiteit van de overheidsorganisaties die over die veiligheid moeten waken. Crises kunnen vele vormen aannemen, denk aan de COVID-19 pandemie, of aan grootschalige stroomstoringen, cyberaanvallen, overstromingen, terroristische aanslagen of transportongevallen.

Hoewel dit heel diverse situaties zijn, stellen ze vergelijkbare uitdagingen aan bestuurders. Het werk van Rosenthal en anderen leert ons dat een crisis zich voordoet indien bestuurders verrast worden door wat zij zien als een serieuze bedreiging voor de kernwaarden of het functioneren van een organisatie, systeem of gemeenschap (Rosenthal et al, 2001). Let wel, het betreft hier een perceptie van dreiging. Sommige dreigingen blijken achteraf mee te vallen, denk aan de millennium bug of de Mexicaanse griep. Andere dreigingen worden juist te weinig of te laat onderkend. De gepercipieerde dreiging—de crisis—vereist acuut optreden, onder hoge tijdsdruk, om schade en negatieve gevolgen te beperken. Crises kunnen ook sluipend van aard zijn, zoals de klimaatcrisis, maar wél een acute respons vragen om verdere onomkeerbare schade te voorkomen. Tot slot gaan crises hand in hand met prangende onzekerheid ten aanzien van zowel de oorzaken, de dynamiek, de mogelijke interventie en de gevolgen van de situatie (Boin et al, 2016). Vaak vormen crises negatieve verrassingen die voorheen onbekende en/of ongeadresseerde kwetsbaarheden blootleggen (Parker et al., 2009). Crisis governance is het geheel aan verantwoordelijkheden en inspanningen gericht op het beperken van de negatieve impact van een kritieke dreiging of incident (zie ook Boin et al, 2018: 29)

Organisaties in de publieke sector spelen een sleutelrol in het voorkomen en bestrijden van grootschalige incidenten, crises and rampen. Bescherming van de bevolking is immers een kerntaak van de overheid. In ruil voor het monopolie op geweld—in het kader van openbare veiligheid, ordehandhaving

en rechtsvervolgning—, verwachten burgers bescherming van lijf en goederen tegen alle mogelijke dreigingen. Media en parlement richten zich dan ook onmiddellijk op publieke gezagsdragers met vragen over wat allemaal fout ging en hoe dit nou toch kon gebeuren. Achteraf worden de verwachtingen en hoge eisen aan veiligheid, plotseling kraakhelder geformuleerd.

### Soorten crises voor publieke organisaties

Organisatiecrises worden door bestuurders graag afgeschilderd als het gevolg van externe tegenslag. Critici zien eerder het gevolg van tekortkomingen in de organisatie, maar vaak betreft het natuurlijk een combinatie van beide. Ik onderscheid dan ook drie typen organisatiecrises die hier van belang zijn (cf. Kuipers en Wolbers, 2021).

#### Type I

Type I: Crises IN de organisatie, ofwel crises die de organisatie direct treffen: dit zijn incidenten of dreigingen die de organisatie en haar functioneren compleet lamleggen. De gevolgen beperken zich tot de organisatie en tot onmiddellijke belanghebbenden, medewerkers of cliënten. De schade betreft de fysieke infrastructuur of functioneren van de organisatie en/of de veiligheid en het welzijn van de betrokkenen. De organisatie is—tijdelijk—uit de running. Crisisbeheersing richt zich bij type 1 op schadebeperking, herstel en communicatie intern en extern.

De oorzaken van type 1 crises kunnen in zekere zin buiten de organisatie liggen. De overstroming waardoor het gebouw, de systemen, de back ups en alle noodgeneratoren onder water komen te staan kan een organisatie volledig platleggen. De aanslag die wordt gepleegd op een vliegveld, een concerthal, een ministerie of een station, komt vaak als donderslag bij heldere hemel. Een brand of stroomstoring kan een organisatie voor lange of korte duur volledig uitschakelen.

Een organisatie komt er echter vaak niet mee weg om zich als slachtoffer op te stellen en zich achter ramspoed te verschui-

len. Blijkbaar waren de risico's onvoldoende ingeschat, en de voorzorgsmaatregelen niet op orde. Hier raken ook de Engelstalige begrippen *security* en *safety* elkaar. Waar het Nederlands het allesomvattende begrip 'veiligheid' kent, maakt het Engels en ook een groot deel van het Engelstalig wetenschappelijk onderzoek een onderscheid. *Security* betreft de preventie van beveiliging tegen moedwillige inbreuk, obstructie of aanslag. *Safety* betreft preventie van en bescherming tegen de gevolgen van ongevallen, rampen en incidenten. In veel wetenschappelijk onderzoek zijn dit gescheiden werelden, ten onrechte. Ons prachtige onderwijsprogramma de Bachelor Security Studies gaat diepgaand in op de verhouding tussen *safety* en *security*, om veiligheidsvraagstukken op een integrale en multidisciplinaire manier te benaderen.

Met collega's Bibi van den Berg en Ruth Prins schreef ik eerder al over hoe soms meer *security* maatregelen nodig zijn om *safety* te garanderen (Van den Berg, Prins en Kuipers, 2021). Organisaties kunnen eenzijdig op beveiliging en preventie of juist alleen op gevolgbestrijding gericht zijn. In 2017 werd de Britse *National Health Service* (NHS) geraakt door een wereldwijde *ransom ware* (*wannacry*) aanval waardoor de computersystemen in 34 Engelse ziekenhuizen op zwart gingen. De medische instellingen waren in één klap letterlijk blind door gebrek aan toegang tot informatie over patiënten en hun diagnoses, medicijnen, operaties, roosters, contactgegevens en statussen. De NHS organisatie bleek zowel de kwetsbaarheid van de verouderde computer systemen, als de rampzalige gevolgen voor patiëntveiligheid onderschat te hebben.

De oorzaken van ramspoed liggen vaak deels in de eigen organisatie besloten. Barry Turner wees in 1976 al op gebrekkige informatieverwerking als oorzaak. Door rigiditeit, een zekere arrogantie ('we doen dit al jaren zo'), het negeren van signalen, gewenning aan kwetsbaarheden of het ontkennen van toenemende risico's ('het ging toch altijd goed') draagt de organisatie zelf bij aan het veroorzaken van de ramp. Voeg daaraan toe Charles Perrow's (1984) inzichten over complexiteit en

strakke koppeling. Perrow stelt dat organisaties door complexe interactie tussen verschillende processen, zoals alle informatie op één plek, of één reservoir systeem voor zowel afwateren als koelen, of met één druk op de knop meerdere functies bedienen, steeds efficiënter worden. Een bijkomend gevolg is dat daardoor ook een kleine verstoring tot onvoorziene escalaties in verschillende onderdelen van een organisatie leidt. Als processen daarnaast strak gekoppeld zijn dan is een kettingreactie onontkoombaar. Onderdelen van een systeem kunnen vanwege strakke koppeling niet omzeild worden en ook niet meer goed afzonderlijk van elkaar functioneren. Deze inzichten zijn weliswaar oud maar allerminst achterhaald als we oorzaken van crises IN organisaties beter willen begrijpen.

## **Type II**

Type II: Crises VOOR de organisatie, vormen een bedreiging of uitdaging voor het functioneren, de capaciteit en het gezag van de organisatie. Als zich een incident voordoet buiten de organisatie, maar de organisatie wel verantwoordelijkheid draagt voor falende preventie, gebrekkige voorbereiding of haperende opschaling en coördinatie. De organisatie heeft dan onvoldoende geleverd op gebied van toezicht, regulering, of sanctionering waardoor de crisis heeft kunnen ontstaan. Óf de organisatie blijkt niet afdoende instaat om op te schalen, zoals voor het leveren van testcapaciteit bij infectieziekte, de ordehandhaving bij plotselinge rellen, de massale ruiming van ziek vee, de tracering van voedselveiligheidsproblemen, etc. Dat kan gebeuren omdat de crisisaanpak de capaciteit en flexibiliteit van de organisatie ver overstijgt. Crisisbeheersing richt zich bij type 2 op de afbakening van verantwoordelijkheden en het mandaat en de middelen van de organisatie.

De onderliggende oorzaken voor type II crises liggen in de kloof tussen prestatie en verwachtingen die eigenlijk heel logisch is. Met name publieke organisaties moeten aan verschillende onmogelijke eisen tegelijk voldoen. Dat kan ten tijde van crises pijnlijk naar voren komen. Publieke gezagsdragers worden geacht te werken met zo min mogelijk middelen, want het

mag natuurlijk niet te veel kosten. Autoriteiten baseren zich op gebrekkige, onvolledige informatie, want gegevens en privacy moeten worden beschermd. Zij hebben per definitie een beperkt mandaat, want ze mogen niet ingrijpen buiten het eigen domein. En ze worden afgerekend op zichtbare resultaten want de belastingbetaler wil wel waar voor haar geld. Aan al deze criteria dient op transparante wijze te worden voldaan. Binnen deze kaders — die ieder voor zich alleszins redelijk, maar tezamen onverenigbaar zijn — moeten publieke organisaties presteren. Maar geen enkele toezichthouder kan dag en nacht controleren wat mogelijk allemaal mis gaat in het veld. Geen enkele instantie kan bijvoorbeeld gelijktijdig voldoende zekerheid of bewijs vergaren én drastisch ingrijpen bij een totaal nieuwe en onbekende dreiging. Bovendien: zichtbare resultaten op gebied van veiligheid moeten vooral gevonden worden in het uitblijven van incidenten, en hoewel dat het meeste kost, scoort het minder lekker. Het is moeilijk voldoende budget te krijgen om negatieve gevolgen van een relatief onbekende dreiging te voorkomen.

Als zich dan een incident voordoet, dan blijkt een publieke organisatie weliswaar met minimale middelen, op transparante wijze en binnen het eigen mandaat te hebben gefunctioneerd, maar net op een ánder criterium een steek te hebben laten vallen. Daar duikt dan iedereen boven op. Zolang er niks misgaat, accepteren we dat publieke dienstverlening suboptimaal is. Maar ook onder normale omstandigheden werken organisaties zoals politie, brandweer, geneeskundige hulpverlening en andere uitvoerende publieke instanties vaak al op de top van hun capaciteit. Een crisis VOOR de organisatie betekent in zekere zin dat de organisatie die onder normale omstandigheden naar behoren functioneert, overvraagd wordt—en vervolgens de schuld krijgt als ze in gebreke blijft.

## **Type III**

Type III: Crises OVER de organisatie, die het bestaansrecht van de organisatie ondermijnen: dit doet zich voor indien een organisatie ernstig tekortschiet ten aanzien van de meest basale

verwachtingen (Boin en 't Hart, 2001). De organisatie wordt daarbij zelf onderwerp van intense kritiek. De legitimiteit voor de organisatie en haar handelen lijkt volledig weg te vallen. Talloze verhalen van slachtoffers, critici, verongelijkte klokkenluiders en (oud)medewerkers komen naar boven. De volksvertegenwoordiging of de media die zelf eerder aandrongen op bezuinigingen, op een harde koers of op een oneigenlijke taak voor de organisatie, betoont zich nu een geschokte voorstander van gerechtigheid en tegengestelde maatregelen. Plotseling lijken alle doelstellingen, normen en routines waar de organisatie zich eerder aan vasthield, ter discussie te staan. De organisatie is een speelbal geworden van politieke en publieke verontwaardiging. Crisisbeheersing richt zich op herijking van de kerntaken en op het herstellen van draagvlak.

De organisatie ligt immers onder vuur ten aanzien van haar kerntaken. Want ze doet ófwel wat ze níet moet doen, ófwel ze doet niet wat ze wél moet doen. Denk bij de organisatie die doet wat ze niet moet doen, aan fraude in het opsporingsapparaat, willekeur in de rechtspraak, of verwaarlozing en misbruik bij een zorginstelling. Het handelen van een organisatie gaat in tegen de kernwaarden waar zij voor staan, zoals bijvoorbeeld op dit moment in de Toeslagenaffaire.

Een organisatie die niet doet wat ze wél moet doen is net als een waakhond die langdurig heeft zitten slapen. Zoals toezichthouders die niet slechts één incident over het hoofd zien, maar hele reeksen incidenten hebben gemist. Soms verandert de wereld rondom een organisatie in rap tempo, zoals door technologische ontwikkelingen. Het bedrijfsleven biedt bekende voorbeelden zoals de ondergang van KODAK door de opkomst van digitale fotografie, of het verdampen van het marktaandeel van Blackberry door de opmars van de smartphones. De jongsten onder de aanwezigen van vandaag hebben al geen idee meer waar ik het over heb bij het noemen van deze merken. Publieke organisaties ontlelen hun bestaansrecht niet aan het resultaat op de winst- en verliesrekening, maar aan hun invulling van hun publieke taak.

Instituties ontlelen hun bestaansrecht aan de waarde die mensen er gezamenlijk aan geven. Die waardering is sterk afhankelijk van context. Zoals Francisco Guala (2016) aanhaalt over de institutionele waarde van bijvoorbeeld verkeersregels. Overal in Italië gelden dezelfde verkeersregels. Maar een Italiaans gezegde stelt dat een rood stoplicht in Milaan een verbod is om door te rijden, in Rome is het een suggestie, en in Napels is een stoplicht slechts een decoratie. Context bepaalt de waarde.

Ook organisaties zijn instituties, die hun bestaansrecht ontleen aan waardering of erkenning uit hun omgeving (Selznick, 1957: 17). Zolang voldoende mensen waarde hechten aan de organisatie zoals die door hen gezamenlijk wordt gezien, is sprake van een stabiele situatie. Van verkeershandhavers tot het Vaticaan of de Verenigde Naties: het bestaansrecht staat niet ter discussie zolang voldoende mensen het actief steunen, óf, en nou komt ie: het niet massaal ter discussie stellen. Die onverschillige massa kan de verklaring zijn dat ook niet-functionerende organisaties of niet-effectieve regels soms lang blijven doorbestaan. Geen haan die ernaar kraait.

Maar dan komt het omslagpunt: de crisis. De publieke organisatie is ongemerkt afgedreven van de waarden die leven in haar omgeving. Het kan zijn dat de organisatie of haar missie is veranderd of de omgeving of allebei. Een symbolisch incident kan de aanleiding zijn voor een hausse aan negatieve aandacht voor een reus die op lemen voeten blijkt te staan. Het hele idee van stabiel evenwicht en kritieke omslagpunten komt veel terug in wetenschappelijke onderzoek over beleid en instituties.

Achteraf is een kantelpunt vaak goed te verklaren (Cf. Kingdon, 1999; Sabatier, 1998). Dat is ook vaak de kritiek op theorie: het geeft inzicht, maar vooral achteraf. Maar waarom zien organisaties zélf niet aankomen dat een kloof is ontstaan tussen hun zelfbeeld, eigen functioneren, en de waarden van hun omgeving?



Zoals je soms veel kunt leren van klassiekers vanaf de jaren '70 en '80, zo kan je ook inspiratie op doen uit nieuw werk van jonge collega's. We maken een sprong van vijftig jaar. Bestuurskundige collega Machiel van der Heijden (2022) publiceerde onlangs een artikel waarin hij stelde dat organisaties omissie en commissie fouten maken. Van der Heijden stelt dat dit te maken heeft met de structuur van de organisatie.

In het *Structure of Government* onderzoek, met bestuurskunde collega's Kutsal Yesilkagit en Brendan Carroll, beargumenteren we dat organisatiestructuren een weerspiegeling zijn van politieke agenda's. Zo laten de organisatiestructuur én de politieke agenda van bijvoorbeeld het ministerie van Economische Zaken een duidelijk verschuiving zien door de tijd. Ooit waren ze energieproducent, later planner en marktregelaar, daarna afnemer en toezichthouder van marktdiensten (Kuipers et al, 2020). De nadelige externe effecten van gaswinning en energieproductie voor de veiligheid in Groningen hadden onvoldoende impact op de besluitvormingsagenda. Betrokken autoriteiten in de gaswinning stonden vooral in dienst van het voeden van de staatskas en het naleven van afspraken over gaslevering op de internationale energiemarkt. Let wel, dit deden ze uit naam en ten dienste van ons allemaal.

De wijze waarop ministeries zijn georganiseerd en ingedeeld is een reflectie van probleemdefinities en waardenposities ten aanzien van het beleidsveld. Organisaties vormen tegelijk ook een filter voor wat belangrijk wordt geacht. De stelling is dat de structuur en indeling van een ministerie sterk beïnvloedt welke signalen worden meegenomen in de beleids- en besluitvorming. TENZIJ een crisis van buitenaf, via aanzwellende media-aandacht, parlementaire kritiek en maatschappelijke protesten nieuw licht werpt op wat jarenlang acceptabel werd geacht. Dit is, in lijn met Van der Heijden's argument, een zogenoemde omissie fout.

Bij omissie-fouten missen publieke organisaties signalen van problemen uit hun omgeving (ze doen dus niet wat ze moeten

doen). Door rigiditeit of vernauwing van het blikveld is de organisatie te weinig responsief.

Bij commissie fouten slaat een organisatie juist door in het najagen van effect op een beleidsterrein waar het dreigt mis te gaan of waar het eerder kritiek op kreeg. De organisatie heeft enkel nog oog voor bepaalde misstanden, en heeft zich toegelegd op het overijverig nastreven van misdaadbestrijding, het redden van kwakkelende scheepswerven, of het bevorderen van marktwerking bij woningcorporaties. Een beetje kenner van de Nederlandse politieke geschiedenis ziet hier achter elkaar een reeks latere parlementaire enquêtes voorbij komen. De publieke organisatie is over-gecommitteerd, slaat daarin door, en dat leidt later tot een diepgaand parlementair onderzoek.

De doorgedraaide jacht op fraude door de Belastingdienst in de toeslagenaffaire kan gezien worden als een reactie op eerdere kritiek vanuit media en Tweede Kamer. De Belastingdienst werd tien jaar terug hevig bekritiseerd omdat duizenden buitenlandse fraudeurs kinderopvangtoeslag zouden ontvangen voor niet-bestaande kinderen. Het gevolg was een nieuwe, harde koers met hoge boetes. De nu beruchte 'alles-of-niets'-regel waarbij alle ontvangen gelden van vele jaren ervoor terugbetaald moesten worden, ook bij een relatief kleine overtreding, leidde tot ongekende en onvergefelijke drama's in gezinnen.

Met Kutsal en Brendan heb ik van NWO een grote beurs mogen ontvangen om verder uit te diepen hoe crises en organisatiestructuren zich tot elkaar verhouden. Met het NWO-project 'States in Shock' kijken we onder welke voorwaarden crises tot structurele organisatieveranderingen leiden. Omgekeerd moeten we leren hoe organisatieveranderingen een voorbode kunnen zijn van de volgende crisis. Een publieke organisatie kan in reactie op extreme incidenten zich volledig gaan richten op het winnen van de oorlog van gisteren—of dat nou gaat om het bestrijden van terreur zoals na 11 september of het voorkomen

van overstromingen uit zee zoals na 1953. Intussen kan men uit het oog verliezen dat juist de rivierdijken ook versterking behoeven of dat de samenleving polariseert. In samenwerking met de Provincie Zuid-Holland zijn we ook het onderzoek ‘Governing Polarized Societies’ gestart naar polarisatie in de samenleving, en hoe responsiviteit naar de samenleving zich verhoudt tot de organisatie van het openbaar bestuur.

### **In de tussentijd: leiderschapstaken**

Nu zal de practitioner in de zaal zeggen, dat is allemaal mooi professor Kuipers, dat u daar onderzoek naar wilt doen, maar wat moet ik dan in de tussentijd met de crises die ons links en rechts om de oren vliegen? Het leiderschap van de publieke organisatie dient verschillende taken op te pakken (Boin et al, 2013). De invulling van die crisisbeheersingstaken kan op meer functionele wijze—gericht op hulp, reparatie, schadebeperking, of op meer politieke wijze—gericht op reputatie, verantwoording, en legitimiteit (zie ook 't Hart, 1998). Paul 't Hart heeft dit in 1998 al eens uitgewerkt door een orde- versus conflict perspectief tegenover elkaar te zetten. Ik stel hier dat crisisrespons een mix is van meer of minder functioneel en meer of minder politiek. De Type I crises (die de organisatie treffen) vragen een meer functionele aanpak van de crisis, gericht op herstel van orde of continuïteit, bescherming, reparatie, zorg, instructie. Type 3 vereist eigenlijk een puur politieke benadering, het draagvlak is al weg en dat vergt het terugwinnen van legitimiteit voor de organisatie en haar handelen. Dat kan wellicht doordat de op drift geslagen organisatie haar maatschappelijke waarde weer bewijst, of zich herpakt op haar oorspronkelijke missie. Type 2 vergt een mix van functioneel en politiek: enerzijds vergt een incident of dreiging een acute respons op gebied van veiligheid die geleverd moet worden, en anderzijds moet de organisatie zich tegelijk verantwoorden voor falende preventie of opschaling.

Ik zal hier ingaan op drie van de strategische leiderschapstaken uit het werk van Arjen Boin en anderen voor de verschillende crisisstypen hierboven (Boin, 't Hart, Stern and Sundelius,

2016). Die drie taken zijn duiding, besluitvorming en zinging.

### **Duiding**

Achteraf is het altijd glashelder wat er speelde, en waar de crisis over ging. Maar als een dreiging zich net manifesteert, zijn organisaties zoekende naar de juiste informatie, verificatie en verbanden om een accuraat en eenduidig beeld te verkrijgen van de situatie die zich ontvouwt. De initiële informatie is vaak verwarrend, tegenstrijdig, niet geverifieerd, vaag en incompleet. Toen de eerste COVID-19 patiënten zich in Europa aandienenden hadden beleidsmakers en experts nog geen idee van de wereldwijde pandemie die razendsnel om zich heen zou grijpen, hele samenlevingen zou verlammen en miljoenen doden zou eisen. Nationale publieke gezondheidsautoriteiten varieerden sterk in hun (vaak vertraagde) eerste reacties en voorgestelde interventies. De ernst van het ziektebeeld, de vatbaarheid van de bevolking, de besmettelijkheid en wijze van verspreiding—via lucht of oppervlakte—waren nog totaal onduidelijk.

Vanuit de functionele benadering is het creëren van een gezamenlijk operationeel beeld van groot belang: overeenstemming tussen betrokken organisaties over de oorzaken, gevolgen en mogelijke interventies. Denk bij een grootschalig ongeval bijvoorbeeld aan afstemming tussen brandweer, politie, medische zorg en bevolkingszorg. De brandweer of ambulancedienst kan een ongevalslocatie niet betreden als nog acuut gevaar dreigt na een mogelijke aanslag. Dat operationeel beeld moet zo snel mogelijk, in samenspraak worden vastgesteld, en steeds bijgesteld worden als nieuwe informatie binnenkomt. Is het een ongeval of een aanslag, is de dreiging voorbij of duurt deze voort, wat is de schade en voor wie, en welke respons heeft prioriteit? Dit zijn prangende vragen in het zogenoemde eerste ‘gouden’ uur van een crisis, met name als levens op het spel staan.

Bestuurders en operationeel leiders kunnen zich voorbereiden door het ontwikkelen, oefenen en trainen van het duidingspro-

ces. Het gaat erom de juiste informatie uit verschillende bronnen te halen, te verifiëren en terug te koppelen of om te zetten in actiepunten. Duiding vergt gezamenlijke training en oefening door teams. Er komt enorm veel bij kijken: het opnemen en vastleggen van binnenkomende informatie, het opvolgen van losse eindjes, het ontcrachten van geruchten, het bijstellen van het operationeel beeld, het onderscheiden van signalen uit ruis, het voorkomen van blinde vlekken en het herkennen van kantelmomenten en sleutelbesluiten. De verkregen informatie en de beeldvorming moet daarbij worden gedeeld en afgestemd met betrokkenen binnen en buiten de organisatie. Een systematisch beeldvormingsproces is cruciaal om zo spoedig mogelijk gedeeld overzicht te genereren en besluiten te kunnen nemen (Boin et al., 2013). Er bestaan gelukkig allerlei slimme methoden om gelijktijdig informatie op te halen bij alle leden van het team, te zorgen dat niet een of twee actoren ten onrechte het hele beeld domineren, en zicht te houden op verificatie van onzekerheden en terugkoppeling van vragen en uitgezette acties.

Als een incident zich niet IN de organisatie voordoet, maar daarbuiten en een uitdaging of bedreiging VOOR de organisatie vormt (type II) dan vergt dat zoals gezegd een mix van de functionele en politieke benadering. Ook hier heeft duiding betrekking op het verkrijgen van een beeld in overeenstemming met wat leeft bij belanghebbenden. Meer nog is het zaak om zicht te krijgen op de kernwaarden en verantwoordingsvraagstukken die op het spel staan. Voor organisaties die pas bij de respons op een crisis betrokken raken, kan de druk om massaal op te schalen, of razendsnel en foutloos te leveren heel groot zijn. Te denken valt aan de kritiek op de GGD'en tijdens de Corona pandemie vanaf 2020, en op de trage reactie van de Federal Emergency Response Agency (FEMA) na de ramp door orkaan Katrina in 2005. Als leiders op strategische posities dan niet in de gaten hebben waar de crisis om draait of juist hun verantwoordelijkheid ontkennen of afschuiven is een institutionele crisis in de maak—weet u nog: type III (Kuipers en Wolbers, 2021; cf Boin en 't Hart, 2001).

Type III was de crisis OVER de organisatie, die haar in haar voortbestaan bedreigt. De beeldvorming betreft niet meer een situationeel beeld, gebonden in tijd en plaats en met betrekking tot één specifieke dreiging of incident. De voorgeschiedenis, het handelen en het bestaansrecht van de organisatie zijn als geheel onderwerp van debat en negatieve beeldvorming. Soms hebben organisaties pas laat in de gaten dat ze zelf het onderwerp zijn van een crisis. Een initieel probleem rond burgers die bezwaar maken tegen beschikkingen van de belastingdienst mondt uit in een toeslagenaffaire of het negeren van aardshokken in het beleid rond gaswinning in Groningen getuigt van jarenlang overheidsfalen op gebied van veiligheid. Duiding gaat hand in hand met het nemen van verantwoordelijkheid, het herkennen en aandragen van een oplossingsrichting en zoeken naar draagvlak daarvoor of overwinnen van weerstand daartegen. Hoe dan ook wordt in de duidingsfase besloten welke organisatie aan zet is en of een crisis '*Chefsache*' is. Duiding van de situatie heeft directe impact op wie de probleemeigenaar is en implicaties voor de volgende strategische taak: besluitvorming.

### **Besluitvorming**

Bestuurders nemen elke dag besluiten met verstrekkende gevolgen, die impact hebben op het leven van mensen, hun verwachtingen en hun omgeving. Een crises zet alle aspecten van reguliere besluitvorming op scherp. Crises voeren de druk op, vergroten de onzekerheid, verhogen de risico's, vermenigvuldigen de publieke aandacht, doen schaarste toenemen, en noodzaken tot het stellen van prioriteiten en maken van harde keuzes. Vaak betreden publieke leiders voor hen onbekend terrein, met ongekend mandaat. Hun dilemma's gaan over leven en dood, nu ingrijpen of afwachten, evacueren of niet, rechtmatig gebruik van geweld, of het beknotten van grondrechtelijk vrijheden (Boin et al, 2016).

Bij crises IN de organisatie, is het de kunst om te herkennen welke besluiten je als bestuurder moet nemen of juist aan anderen moet overlaten (Boin et al., 2013, p. 83). In feite komen

echt strategische beslissingen in de top van een organisatie tijdens een crisis zelfs relatief weinig voor. Het zijn vooral de uitvoerende, operationele diensten die met man en macht proberen te redden wat er te redden valt. De functionele uitdaging voor bestuurders is om niet te gaan micro-managen (Leonard & Howitt, 2009). Vaak worden cruciale beslissingen in de frontlinie genomen, op het decentrale niveau waar zelforganisatie in reactie op extreme gebeurtenissen een natuurlijke werkwijze is van de gezamenlijke hulpdiensten. De beslissing ‘gaan we naar binnen’, ‘evacuëren we de mensen uit dit gebouw’, of ‘schakelen we de systemen uit’ moet vaak ter plekke worden genomen. Functionele besluitvorming bij crises IN de organisatie draait vooral om het mogelijk maken van zelforganisatie op uitvoerend niveau, het stellen van kaders en het wegnemen van barrières die eventuele samenwerking of afstemming in de weg staan (Nootboom & Termeer, 2013).

10 Bij crises VOOR de organisatie geldt als belangrijke uitdaging dat besluitvorming geschiedt in afstemming met partners waar niet eerder mee samen is gewerkt of wiens belangen niet eerder zo tegengesteld waren. Coördinatie en samenwerking met onbekende partners, om nieuwe taken op te pakken, onder zeer hoge druk, vergt een groot aanpassingsvermogen op functioneel vlak. Soms hangt besluitvorming af van de medewerking van actoren aan de andere kant van de wereld om bijvoorbeeld cyber kwetsbaarheden op te lossen of expert-informatie over de nieuwste variant van een infectieziekte aan te leveren. Zo ontstaan ad hoc nieuwe netwerken van organisaties die zich niet in hiërarchie tot elkaar verhouden. Het vereist een verdeling of soms herverdeling van verantwoordelijkheden die politiek beladen en kenmerkend is in crises VOOR de organisatie (type II).

In crisis die OVER de organisatie (type III) gaan, wordt de rechtmatigheid en legitimiteit van besluiten extra onder de loep genomen. Zijn procedurele stappen gevolgd, de juiste partijen betrokken, bevoegdheden niet overschreden, democratische principes en grondrechten niet overtreden? Bij crisis

OVER de organisatie verschuift vaak ook de besluitvorming OVER de organisatie naar een ander niveau. Ineens is de organisatie onderwerp van debat in het nationaal of zelfs Europees parlement, of onderwerp van hogere rechtspraak. Hun besluiten kunnen ingrijpende gevolgen hebben voor toekomstig mandaat en middelen van de organisatie.

### Zingeving

Niet alleen moeten crisismanagers zelf een accuraat en gedeeld beeld hebben van de crisis en de mogelijke gevolgen, maar zij zullen ook met een verhaal naar buiten moeten treden. Bij alle typen crises kunnen leiders de situatie zelfs verergeren door hun publieke optreden, als zij de plank mislaan (Pursiainen, 2017).

Voor crises IN de organisatie (type I), is de functionele uitdaging voor bestuurders dat ze over de crisis moeten communiceren terwijl de crisis juist de organisatie direct treft en volledig in beslag neemt of lamlegt. De verleiding om eerst intern orde op zaken te willen stellen is groot. Zo snel mogelijk naar buiten treden met informatie is een must, en zelfbeklag is uit den boze. Soms doet de verkeerde reactie alle andere crisisbeheersingsinspanningen teniet. De reactie van de bestuurder van *British Petroleum* tijdens de olievervuilingsramp in de Golf van Mexico—”I also want my life back”—zou BP nog jaren achtervolgen.

Crisis VOOR de organisatie vergen meer afstemming met anderen, en daarin ligt ook een functionele uitdaging besloten. Publieke gezagsdragers die geruchten onbedoeld herhalen en daarmee verspreiden, geven daarmee geloofwaardigheid aan onwaarheden. Zij hebben daarom de dure plicht om alles te verifiëren en tot in de puntjes af te stemmen zodat ze geen valse werkelijkheid creëren. Maatschappelijke actoren, private partijen en burgers hebben die verantwoordelijkheid niet of in veel mindere mate. Zij communiceren er op social media lustig op los. Zo kan het zijn dat autoriteiten niets mogen zeggen over slachtoffers of vermiste personen, terwijl allerlei informa-

tie daarover al rondgaat. Het is echter funest als verschillende partijen die eigenlijk zouden moeten samenwerken, elkaar tegenspreken (Boin et al., 2013).

Crises VOOR organisaties, die wrevel wekken over de rol van de organisatie in de preventie of de respons vragen daarnaast om een meer politieke benadering. De organisatie moet ‘een verhaal paraat hebben’ dat verdere handelingen legitimeert en een *frame* dat aansluiting vindt bij publieke verwachtingen. De burgemeester van Moerdijk ging na de brand bij Chemiepack met stille trom met vervroegd pensioen. Op de vraag van een journalist van de regionale televisieomroep of er gevaarlijke stoffen waren vrijgekomen ging hij eerst volledig aan de zorgen van inwoners voorbij door met de verslaggever in discussie te gaan over welke gemeentegrenzen deze precies bedoelde. Even later, toen de journalist zijn vraag over giftige stoffen in de lucht herhaalde, antwoordde hij kortaf: “die zijn niet gemeenten, of ze vrij zijn gekomen weet ik niet”. Hij nam hiermee de zorgen van burgers en media over de crisisaanpak bepaald niet weg.

Bestuurders kunnen ook een politiek geladen boodschap uitdragen die burgers een hart onder de riem steekt, of die de aanpak van de crisis sterk legitimeert. Denk aan daarbij aan de burgemeester van Londen die de dag na de bomaanslag voor het eerst (ooit) de metro neemt, om te laten zien dat hij niet buigt voor terreur en dat het openbare leven doorgaat. Of de CEO van British Airways die zelf meevliegt tijdens testvluchten door een vulkanische aswolk om de veiligheid en betrouwbaarheid van luchtverkeer te onderstrepen.

Crises OVER de organisatie eisen van bestuurders dat ze allereerst de kloof herkennen tussen prestaties en verwachtingen ten aanzien van de organisatie. Die kloof ligt aan de basis van kritiek op de organisatie, zoals het geval was bij de U.S. Federal Emergency Management Agency (FEMA). Orkaan Katrina was de nagel aan de doodskist voor deze organisatie (Ansell et al., 2016; Roberts, 2012). De communicatie door politiek

belanghebbenden, zowel beschuldigingen van Congresleden, gouverneurs, en (oud)burgemeesters als de zelfvoldane complimenten vanuit het Witte Huis (“Brownny, you’re doing a heck of a job”), gooiden verder olie op het vuur. Het herkennen van wat op het spel staat en hoe diepgravend de kritiek is, moet worden gevolgd door woorden en gedrag die blijk geven van een (her)oriëntatie op kernwaarden door vertegenwoordigers van die organisatie. Overtuigende zingevingstrategieën zijn onmisbaar in reactie op een crisis waarbij de integriteit van de organisatie in het geding is.

### **Tot slot**

Kortom, de drie typen organisatie crises vergen verschillende inspanningen van gezagsdragers en bestuurders zowel vanuit een functioneel als politiek oogpunt. Het draait daarbij om herkenning van de functionele dreiging en haar oorsprong maar ook van de politiek-geladen kernwaarden—zoals bescherming van kwetsbare personen, de gelijke behandeling van burgers, of het borgen van ieders vrijheid van meningsuiting—die op het spel staan.

Het is van belang dat niet alleen bestuurders maar ook burgers steeds beter herkennen wat een organisatiecrisis is, en voor wie. De stikstofcrisis, de woningcrisis, en de migratiecrisis zijn ontegenzeggelijk grote maatschappelijke opgaven, die ingrijpende inspanningen vergen waarover partijen tot op het bot verdeeld zijn. Elk decennium kent zijn eigen grote vraagstukken en sommige vraagstukken worden groter naarmate je ze langer laat liggen. Het zijn echter mijns inziens geen crises maar problemen: in belangrijke mate het gevolg van politieke keuzes en uitstelgedrag. De maatregelen zullen pijn doen en hoge kosten met zich meebrengen. Hier worden bestuurders echter niet verrast door wat zij zien als een serieuze bedreiging voor de kernwaarden of het functioneren van een organisatie, systeem of gemeenschap. Onze publieke organisaties worden niet plotseling lamgelegd, overvraagd, beschadigd of in hun voortbestaan bedreigd. Wél gebruiken bestuurders wellicht steeds vaker de term ‘crisis’ om aan te geven dat de situatie niet

te voorzien was, of dat ingrijpen een bijzonder mandaat vergt. Dat is echter niet de politieke benadering van crisisbeheersing maar meer de crisisbenadering van het politieke. Laten we daar vooral kritisch over blijven.

Een organisatiecrisis is daarentegen niet iets wat je kunt laten liggen. De dreiging is acuut, de urgentie hoog en de onzekerheid groot. De drie typen die ik vandaag heb geschetst hebben verschillende oorzaken en vergen ieder hun eigen benadering. Het is erop of eronder, en het vraagt om *crisis governance*.

### **Dankwoord**

Dank aan allen die aan mijn benoeming hebben bijgedragen. Dank aan het College van Bestuur van de Universiteit Leiden, het Faculteitsbestuur van de Faculteit Governance and Global Affairs, en het Instituutsbestuur van het Institute of Security and Global Affairs en de leden van de Benoemingsadviescommissie voor het in mij gestelde vertrouwen.

Het is voor mij heel waardevol om juist daar hoogleraar te zijn, waar ik ooit begonnen ben als student, en later promovendus. Leiden combineert voor mij lokale tradities en internationale ambities, lange historie en voortdurende innovatie, samenwerken en het beste uit jezelf halen. Ik heb het meest geleerd van mijn mentores vanaf het begin, Arjen Boin en Paul 't Hart, die mij als student-assistent binnenhaalden bij het Crisis Onderzoek Team. Paul heeft samen met Kees Goudswaard op fantastische wijze mijn promotieonderzoek begeleid en heeft zelfs recentelijk deze oratie in concept nog grondig van commentaar voorzien. Ik voelde me weer even de aio. Vervolgens ben ik in mijn wetenschappelijke loopbaan verder geïnspireerd, geholpen en gemotiveerd door talloze docenten en collega's die me ieder op hun manier heel veel hebben gebracht. Kijk om je heen, jullie zitten bijna allemaal in de zaal.

Mijn werk als consultant voor Crisisplan was een jarenlange uitstap uit de academische wereld die ik voor geen goud had willen missen. Onder de bezielende leiding van Werner Over-

dijk heb ik de ministeries, de veiligheidsregio's, de provincies, de waterschappen, de politie, het openbaar ministerie en vele andere organisaties in de publieke en de private sector van binnen en van buiten leren kennen. Het heeft me een bijzonder netwerk van kundige, betrokken en gedreven professionals opgeleverd en veel inzicht over crises en crisis management in de praktijk.

Met en dankzij Kutsal Yesilkagit kwam ik weer terug bij op het honk in Leiden, bij de zeer gewaardeerde collega's van Bestuurskunde, waar we samen met Brendan Carroll onze tanden zetten in ons project over de structuur, de verandering en het voortbestaan van overheidsorganisaties. Met onze nieuwe NWO subsidie 'States in Shock' en het project 'Governing Polarized Societies' zetten we onze mooie samenwerking voort, samen met Caelesta Braun, Dimitër Toshkov, Johan Christensen, Lars Brummel en Thijs de Boer.

In 2016 bood Edwin Bakker me een gouden kans om universitair hoofddocent te worden bij zijn nieuw opgerichte Institute of Security and Global Affairs. ISGA had op dat moment al een succesvolle master opleiding Crisis and Security Management, maar niet voldoende crisis expertise in huis. Dat huis is een nieuw thuis geworden. Powervrouwen die ik zeer bewonder zoals Antoaneta Dimitrova, Bibi van den Berg, Caroline de Ruijter, Marieke Liem en Ruth Prins hadden daar een groot aandeel in. Ik heb er vele dierbare collega's leren kennen, en met hen mooie plannen ontwikkeld en uitgevoerd. Toen ik onderwijsdirecteur werd, vond ik Jelle van Buuren, Pauline Hutten, Celesta Kofman, Daan Weggemans en later Ernst Dijkhoorn aan mijn zijde en toen de Covid-19 lockdown als een dreun de deuren van de universiteit en de samenleving deed dichtslaan hebben we samen ongelofelijk hard gewerkt om al het onderwijs voor onze studenten in de lucht te houden. Met gepaste trots kan ik zeggen dat geen vak, geen examen, zelfs vrijwel geen college is uitgevallen. Samen met dit dreamteam en alle collega's van ISGA die ons vele onderwijs verzorgen en ondersteunen --vanuit krappe appartementen, bezemkasten

en zolderkamers, met drukke huishoudens, renoverende burens, variabele wifi verbinding—was én is dit een waanzinnige prestatie. Het onderwijsdirecteurschap heeft me ontzettend veel geleerd maar zonder jullie had ik dit nooit kunnen doen. Jeroen Wolbers heeft vorig jaar het stokje van me overgenomen en ik had me geen beter opvolger kunnen wensen als onderwijsdirecteur.

Veel dank ook aan de overige leden van het Instituutsbestuur, Joachim Koops, Antoaneta Dimitrova en Marc Bosma voor hun steun en betrokkenheid. In die Corona-tijd heb ik het bestuur van de universiteit Leiden, maar vooral ook Faculteitsbestuur FGGA onder leiding van Erwin Muller, Koen Caminada and Niels Laurens, het faculteitsbureau en de andere instituten Bestuurskunde en LUC nog beter leren kennen, en zeer leren waarderen. Met name de samenwerking met Koen, Maarja en Lieke was heel waardevol, leuk en leerzaam. Dank daarvoor.

Onze onderzoeksgroep Crisis Governance is niet groot maar wel heel actief en getalenteerd. Vele onderzoekbeurzen, belangrijke bestuurlijke verantwoordelijkheden, en mooie vakken en programma's staan op ons conto en ik ben trots op de goede samenwerking: Alessia, Andrea, Jeroen, Lydie, Sara, Wout, en Wouter, ik kijk uit naar de voortzetting hiervan. I am extremely pleased that my colleagues and friends from Stockholm are here today. Fredrik Bynander, and of course Annika Brändström my long time crisis-friend: thank you so much for being here.

Tot slot mijn familie en vrienden, wát fijn dat jullie er zijn. Hier in de zaal, maar vooral als onderdeel van mijn leven. Mijn ouders, mijn zussen en zwagers en hun gezinnen en mijn schoonfamilie, hebben me altijd onvoorwaardelijk gesteund. Dat jullie hier zijn betekent heel veel voor me. Mijn ouders en zussen gaven me letterlijk deze toga cadeau – een waardevoller én warmer geschenk had ik me niet kunnen wensen.

Maurice, mijn liefde vanaf het eerste uur. Jij vangt me op, je houdt me scherp en je maakt me aan het lachen. Valérie en Isaac: jullie geven mijn leven glans. Jullie leren me relativeren, vrije dagen nemen, geduld hebben, genieten van kleine dingen. Al het andere is, zoals Isaac zou zeggen 'lekker belangrijk'. Jullie zijn fantastisch.

Ik heb gezegd.



## References

- 14 Ansell, C., Boin, A. & Kuipers, S. (2016) Institutional Crisis and the Policy Agenda. In N. Zahariadis (ed.), *Handbook of Public Policy Agenda-Setting*. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 415-432.
- Berg, B. van den, Prins, R.S. & Kuipers, S.L. (2021) Assessing Contemporary Crises: Aligning Safety Science and Security Studies, in E. Stern et al (eds.) *Oxford Encyclopedia of Crisis Analysis*. Oxford University Press, pp.133-148.
- Boin, A., 't Hart, P. & Kuipers, S. (2018) The Crisis Approach. In H. Rodríguez et al. (eds.), *Handbook of Disaster Research, Handbooks of Sociology and Social Research*, Springer International Publishing, pp. 23-38.
- Boin, A., & 't Hart, P. (2000). Institutional Crises and Reforms in Policy Sectors. In H. Wagenaar (ed.), *Government institutions: Effects, changes and normative foundations*. Springer, Dordrecht, pp. 9–31.
- Boin, A., Kuipers, S. & Overdijk, W. (2013) Leadership in Times of Crisis: A Framework for Assessment, *International Review of Public Administration*, 18 (1): 79-91.
- Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2016). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*. Second edition, Cambridge University Press.
- Guala, F. (2016) *Understanding Institutions: The Science and Philosophy of Living Together*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- 't Hart, P. (1998) Crisismanagement: Ordeherstel of conflict-hantering? In: Rosenthal, U., Boin, A., Kleiboer, M. & Otten, M. (eds) *Crisis: Oorzaken, Gevolgen, Kansen*. Alphen aan de Rijn: Samsom, pp.101-115.
- Heijden, M. van der (2022) What Does this Button Do? Departmental Restructurings, Information Processing and Administrative Errors, *International Journal of Public Administration*, online early view.
- Kingdon, J. (1999) *Agendas, Alternatives and Public Policies*, Boston: Little Brown.
- Kuipers, S.L., Yesilkagit K. & Carroll, B. (2020) Ministerial Influence on the Machinery of Government: Insights from the Inside, *West European Politics*, 44 (4): 897-920.
- Kuipers, S.L. & Wolbers, J.J. (2021) Organizational and Institutional Crisis Management, in E. Stern et al (eds.) *Oxford Encyclopedia of Crisis Analysis*. Oxford University Press, pp.1191-1212.
- Leonard, H.B., & Howitt, A. (2009). *Managing Crises Responses to Large-Scale Emergencies*. Washington, DC: CQ Press.
- Nooteboom, S.G., & Termeer, C.J.A.M. (2013). Strategies of complexity leadership in governance systems. *International Review of Public Administration*. 18 (1): 25-40.
- Parker, C.F., Stern, E.K., Paglia, E., & Brown, C. (2009). Preventable catastrophe? The Hurricane Katrina disaster revisited. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 17 (4): 206-220.
- Perrow, C. (1984) *Normal Accidents: Living with high-risk technologies*, New York: Basic Books.
- Pursiainen, C. (2017). *The Crisis Management Cycle: Theory and Practice*. London: Routledge.
- Roberts, P. (2012). *Disasters and the American State: How Politicians, Bureaucrats, and the Public Prepare for the Unexpected*. Cambridge University Press.
- Rosenthal, U., Boin, R.A., & Comfort, L.K. (Eds.).(2001). *Managing Crises: Threats, dilemmas, opportunities*. Springfield: Charles C. Thomas.
- Sabatier, P. (1998) The Advocacy Coalition Framework: Revisions and relevance for Europe, *Journal of European Public Policy*, 5 (1): 98-130
- Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration: A sociological interpretation*. New York: Row Peterson.
- Turner, B. (1976) The Organizational and Inter-organizational Development of Disasters, *Administrative Science Quarterly*, 21 (3): 378-397







## PROF.DR. SANNEKE KUIPERS



Sanneke Kuipers is professor Crisis Governance bij het Instituut voor Security en Global Affairs (ISGA) van de Universiteit Leiden, binnen de Faculteit Governance en Global Affairs in Den Haag. Zij combineert wetenschappelijk crisis onderzoek met praktische ervaring als consultant. Ze publiceert in internationaal toonaangevende tijdschriften en boeken over crisisbeheersing en rampbestrijding, over het ontstaan, de herstructurering en de ondergang van publieke organisaties, en over verantwoording na crises en incidenten. Sanneke heeft uitgebreide ervaring als senior-adviseur bij Crisisplan BV waar ze vele projecten heeft geleid op gebied van training en onderwijs, onderzoek en evaluatie, voor ministeries, veiligheidsregio's en andere publieke en private organisaties met taken en verantwoordelijkheden op gebied van veiligheid en crisisbeheersing. Ze was vier jaar lang, onder meer tijdens de Covid-19 pandemie, onderwijsdirecteur van ISGA, eindverantwoordelijk voor drie masterprogramma's, een bachelorprogramma en vijf minor programma's. Ze doceert over Crisis Governance in het masterprogramma Crisis en Security Management en het vak Governance of Security in het bachelorprogramma Security Studies.

Onlangs heeft ze twee beurzen gekregen voor nieuwe onderzoeksprogramma's: een subsidie van het EU Life programma voor het project Securdomino, naar keteneffecten in de chemische industrie na eventuele aanslagen, en een subsidie van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek voor het project 'States in Shock', naar het effect van grensoverschrijdende crises op de organisatie van de nationale overheid in verschillende landen. In samenwerking met de provincie Zuid-Holland gaat ze onderzoek doen in het kader van het nieuwe project 'Governing Polarized Societies'.



Universiteit  
Leiden