

State of the Art in Crisis Management

Jaap van Lakerveld & Jeroen Wolbers

Crisismanagement vergt het nemen van kritieke besluiten onder tijdsdruk, om snel in te spelen op onvoorziene omstandigheden in samenwerking met verschillende organisaties. PLATO en het Crisis Research Center van de Universiteit Leiden onderzochten in opdracht van het Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum (WODC) wat nodig is voor effectief crisismanagement. Het onderzoek bestaat uit een trendanalyse, 25 vergelijkende case analyses en vier focusgroepen.



Trends

- ▶ Het is moeilijk om op grond van wereldwijde en Europese trends te komen tot een valide voorspelling met betrekking tot Nederland.
- ▶ De voorspellende waarde van trendanalyses is sterk te relativiseren, omdat deze veelal weergaven zijn van kenbare crises uit het recente verleden. Wel zijn o.a. effecten van klimaatverandering en de gevolgen daarvan (verdroging, wateroverlast, stormen) waarneembare ontwikkelingen. In verschillende categorieën neemt de ernst van individuele incidenten toe.



Vergelijkende casusanalyse

- ▶ De processen van *herkenning*, *beeldvorming*, *schakelen*, *duiding* en *communicatie* laten vele kwetsbaarheden zien. Wel zit in de casus selectie een bias, omdat er in evaluaties veelal gekeken wordt naar falen.
- ▶ Een belangrijke ommissie in het veld is dat er veel minder geleerd wordt van succesvol optreden. Hierdoor blijven factoren die positief bijdragen aan effectiviteit onderbelicht. Dit is een cruciale richting voor vervolgonderzoek.



De crisis in beeld

- ▶ Relevante factoren in de evaluaties op microniveau zijn het inschatten van (afwijkende) signalen, op mesoniveau het inschatten van de maatschappelijke impact en/of de rol van ketenpartners.
- ▶ Het gedurende een crisis aanpassen van het beeld is problematisch. Hier spelen individuele biases en human factors een cruciale rol, echter daar wordt nauwelijks aandacht aan besteed.
- ▶ Een heroriëntatie van bestuurders waarheen de crisis zich ontwikkelt en welke spelers, organisaties of sectoren in de samenleving daarbij in het geding zijn blijft veelal achter, of is (te) laat.
- ▶ Er is noodzaak tot onderzoek naar vormen van adaptieve beeldvorming in een netwerk van samenwerkende partijen.



Organiseren van de response

- ▶ Er is tijdens een crisis vaak een sterke vertraging, omdat informatie door meerdere lagen loopt voordat besluiten tot uitvoering worden gebracht.
- ▶ Belangrijkste factoren hierbij zijn een ongestructureerde opschaling, beperkte communicatie en beperkte uitvoerbaarheid van besluiten.
- ▶ Crisismanagement is gebaat bij netwerksturing. Dit vergt het schakelen tussen modulaire samenwerkingsverbanden. Vervolgonderzoek zal zich moeten richten op het ontwikkelen van een passende netwerkheuristiek.



Communicatie met de maatschappij

- ▶ Het managen van maatschappelijke impact door crisiscommunicatie wordt als overwegend kwetsbaar beoordeeld. Een van de cruciale factoren is het verlies van regie over de communicatie, waarbij onrust, onvrede, of zelfs weerstand in de maatschappij ontstaat.
- ▶ Een actuele informatiepositie is doorslaggevend voor het opstellen van een *tijdig* en *eenduidig* verhaal met duidelijke handelingsperspectieven met oog voor empathie en openhartigheid in de boodschap.
- ▶ Vervolgonderzoek kan zich richten op strategieën voor het managen van timing, impact, gedragsbeïnvloeding en duiding van de crisis.



Beleid

- ▶ Er is een rijke evaluatiecultuur, maar de focus ligt vaak op deelaspecten. Getrokken lessen zijn gericht op structuur en procedures en veelal niet op actor of groepsniveau.
- ▶ Het accent ligt op een vorm van leren die terugblikkend van karakter is. Als een vergelijkbare crisis later opnieuw optreedt, lijkt er geen gevolg gegeven te zijn aan lessen die eerder geformuleerd waren. Er kan beter over meerdere crises heen worden geleerd.
- ▶ Het is in de toekomst van belang preparatie, opleiden, trainen & oefenen en crisevaluatie in samenhang te brengen met (wetenschappelijke) kennisontwikkeling.



Universiteit
Leiden

[Lees het volledige rapport](#)

Bij ons leer je de wereld kennen