

Leiders, buit die crisis uit voor een sterke speech

De toekomst is niet voor watjes, zei de Amerikaanse president Reagan na de dood van zeven bemanningsleden in de spaceshuttle Challenger. Zo doe je dat, stelt *Huib Hudig*: een leider gebruikt een crisissituatie om zich te onderscheiden. Daar kunnen politici en CEO's in Nederland nog wat van leren.

Af en toe roept er een expert dat we het ergste wel hebben gehad, maar het is crisis. Daar kunnen we niet omheen. Miljardenbezuinigingen door het kabinet, ontslagen bij Sanoma, chaos bij de Rabobank, opstandig Defensiepersoneel...

Geen makkelijke tijden, zeker niet als je leider van een organisatie bent. Zit je - na jaren hard werken en de juiste mensen behagen - eindelijk op die topositie, moet je ineens slecht nieuws gaan brengen. Of erger nog, verantwoordelijkheid nemen voor iets dat je zelf niet hebt gedaan, zoals Piet Moerland van de Rabobank.

Om grotere problemen te voorkomen, houden veel leiders zich in crisissituaties vooral bezig met het beperken van de schade, ook in hun communicatie. Terwijl een crisis juist een kans kan bieden om jezelf als leider te onderscheiden.

Neem de Amerikaanse president Ronald Reagan.

Op 28 januari 1986 ontplofte direct na de lancering de spaceshuttle Challenger. Alle zeven bemanningsleden kwamen om. De bevolking was geschokt, en tegenover de buitenwereld stond wereldmacht Amerika in zijn hemd. Bovendien kon Reagan reke-

Politici en CEO's zich in ons land bij crisissituaties vooral bezig met ontkennen, zich verstoppen of vingerwijzen

nen op forse kritiek van tegenstanders van het miljarden verslindende NASA-programma.

Die avond sprak hij de Amerikanen toe in een zeer persoonlijke videoboodschap (geschreven door speechschrijfster Peggy Noonan), waarin hij zich ook richtte tot de schoolkinderen van Amerika: „*I know it is hard to understand, but sometimes painful things like this happen. It's all part of the process of exploration and discovery... The future doesn't belong to the fainthearted; it belongs to the brave.*”

Zo framede Reagan de ramp niet als een afgang, maar als een moment van nationale rouw en een aansporing om het ruimteprogramma voort te zetten. Gevolg: zijn positie was sterker na dan voor de crisis.

In ons eigen land houden politici en CEO's zich bij crisissituaties vooral bezig met ontkennen, zich verstoppen of vingerwijzen. Inspirerende presentaties zien we zelden.

Premier Rutte probeerde bij de H.J. Schoolezing zijn visie op het crisisbeleid uiteen te zetten, maar slaagde er niet in de pijn van de Nederlander treffend te verwoorden. Rabobanks voorman Piet Moerland nam onlangs een waardige beslissing

door af te treden vanwege de Libor-affaire, maar in zijn videoboodschap pleitte hij de Rabobank en zichzelf vrij van schuld. Een dubbel signaal dus.

En dan was er de veelbesproken videoboodschap van Jeanine Hennis aan het defensiepersoneel. In een jurkje met luipaardprint sprak ze glunderend over de ontslagronde die nodig was om het „huishoudboekje” van Defensie op orde te brengen, wat leidde tot veel verontwaardiging binnen de toch al geplaagde organisatie.

Dat kan anders. Ongehinderd door interviewers of opponenten, kun je jouw verhaal vertellen. Zo kunnen leiders emotionele interactie aangaan met het publiek. Ze kunnen door waarden te benoemen een groepsgevoel scheppen en mensen inspireren om tot actie over te gaan. De kracht hiervan hebben we in eigen land ervaren bij de radiotoespraken van Wilhelmina tijdens de oorlog, bij de speech van Beatrix na de aanslag in Apeldoorn en die van Job Cohen op de Dam na de moord op Theo Van Gogh.

Om de juiste snaar te raken bij het publiek, dient een crisistoespraak wél aan een aantal eisen te voldoen:

1. Congruentie: zorg dat je emotioneel op één lijn zit met je toespraak. Slecht nieuws vraagt om een ernstige gezichtsuitdrukking. Denk aan Beatrix, die haar toespraak na de aanslag in Apeldoorn begon met een diepe zucht.

2. Concreet: door goed op de hoogte te zijn van feiten en details, toon je als leider betrokkenheid. Reagan noemde in zijn videoboodschap de namen van alle bemanningsleden en verwees naar een eerder incident waarbij drie astronauten het leven verloren.

3. Persoonlijk: geef aan wat de crisis voor jou publiek betekent („*I feel your pain*”) én wat het voor jouzelf betekent. Topman Akio Toyota bood zijn excuses aan voor veiligheidsproblemen van de auto's en zei daarbij: „*For me, it is as if when a car is damaged, I am as well.*”

4. Duiding: plaats het gebeurde in een kader, zodat mensen het een plek kunnen geven. Cohen zei na de moord op Van Gogh: „Wij beslechten verschillen van opvatting in overleg, door de pen, en in laatste instantie voor de rechter. Maar niet door het recht in eigen hand te nemen.”

5. Visie: bied je luisteraars een perspectief op de toekomst. Hoe gaan we hierna samen verder? De Britse premier Cameron eindigde zijn verklaring na de moord op de Afghanistanveteraan in Londen met de woorden: „*One of the best ways of defeating terrorism is to go about our normal lives. And that is what we shall all do.*”

Het klinkt misschien Machiavelliaans om crises aan te grijpen om jezelf als leider neer te zetten. Maar crises en rampen zijn onderdeel van het leven.



Huib Hudig is presentatiecoach bij Speak to Inspire en auteur van Het Speechboekje.